الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص: حكامة منظمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

بعنوان:

الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة

من إعدادالطالبة :

- علالي إيمان

تحت إشراف الأستاذ :

** نعجة عبد الرحمن **

السنـــة الجامعية 2015/2014

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير تخصص: حكامة منظمات

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

بعنوان:

الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة

من إعدادالطلبة:

- **علالي إيمان**

تحت إشراف الأستاذة:

****نعجة عبد الرحمن****

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ	**عيدود محمد فوزي**	**رئيس اللجنة**
الأستاذ	**نعجة عبد الرحمن**	**مؤطر**
الأستاذة	**عبدلي لطيفة شيماء**	**ممتحنة**

السنـــة الجامعية 2015/2014

إهداء

بسم الله

وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى . . . . . أما بعد . . . . . .

- أهدي ثمرة نجاحي هذا إلى: أعز وأغلى وأجمل حقيقة عرفها التاريخ. . . . إلى الشمعة التي كانت تحترق من أجل أن تضيء لي طريقي، إلى من تعبث لأرتاح، وضحت لأنال، إلى الغالية التي ترخص أمامها كل الغوالي.أمي وما أجملها من كلمة واللسان يتشرف بنطقها ومن قلب المشاعر و الأحاسيس تقال. . . . .والله لكل الكلمات تنمحي وتبقى كلمة أمي في قلبي، حبيبتي إني مدينة لك بما وصلت به وما أرجو أن أصل إليه.

في صحراء الحب . . . . وعلى رمال الوفاء. . . . كتبت لك أيتها الحبيبة . . . . . كلمات بماء الذهب وبريق الألماس . . . . فأنت من سكن . . . .. . لك وحدك يا حبيبتي أقولها وبدون خجل. . . . فؤادي وينعم بحبي الأبدي الطاهر

أمي الحبيبة لطالما أردت أن أوفيك بعض من حقك ولكنني أعلم بأن حقك أعظم مما أملك من كلام وهدايا فاقبلي مني ما يقدمه لك قلبي قبل يداي

- إلى من يحرسني بعيونه ويحميني من نوائب الدهر وأوجاعه ومهما وصفتك فلن أستطيع فالحروف والمعاني عن وصفك عاجزة. . . . إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار .. أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد,إلى أغلى ما أملك في هذا الوجود أبي الحبيب .

- إلى إخوتي أحبة قلبي وأنسي الدائم: خالد، محمد العربي، زكرياء

-إلى الروح الطاهرة :جدتي أم الخير أسكنها الله رياض جنانه الناظرة,جدتي التي لم تزل جرحا تكتنفه الذاكرة, و لم تزل مكانتها في البيت مملكة غابرة.

- إلى جدتي : خديجة , أطال الله في عمرها

- إلى كل عائلة علالي و خالاتي ،إلى عائلة بن يونس خاصة سهام و خديجة

-إلى هدية الرحمان من إختارني سكنا له خطيبي :زكرياء, وإلى والديه

- إلى أعز صديقاتي : إلهام _زكية

- إلى صديقاتي اللواتي سررت معهن الدرب خطوة خطوة و معهن تذوقت أجمل اللحظات أم الخير- مونيرة -عبير- حياة- كنزة- مونية- إبتسام- أمينة - جهاد - حليمة.

- إلى كل من وسعهم قلبي و و سعتهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي, و العذر ممن سقط سهوا من قلمي

- إلى كل زميلاتي وزملائي دفعة السنة الثانة ماستر علوم تسييرتخصص حكامةالمنظمات

- إلى جميع طلبة العلوم اقتصادية والعلوم تجارية وعلوم التسيير دفعة 2014-2015

قائمة الجداول

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

قائمة الأشكال

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

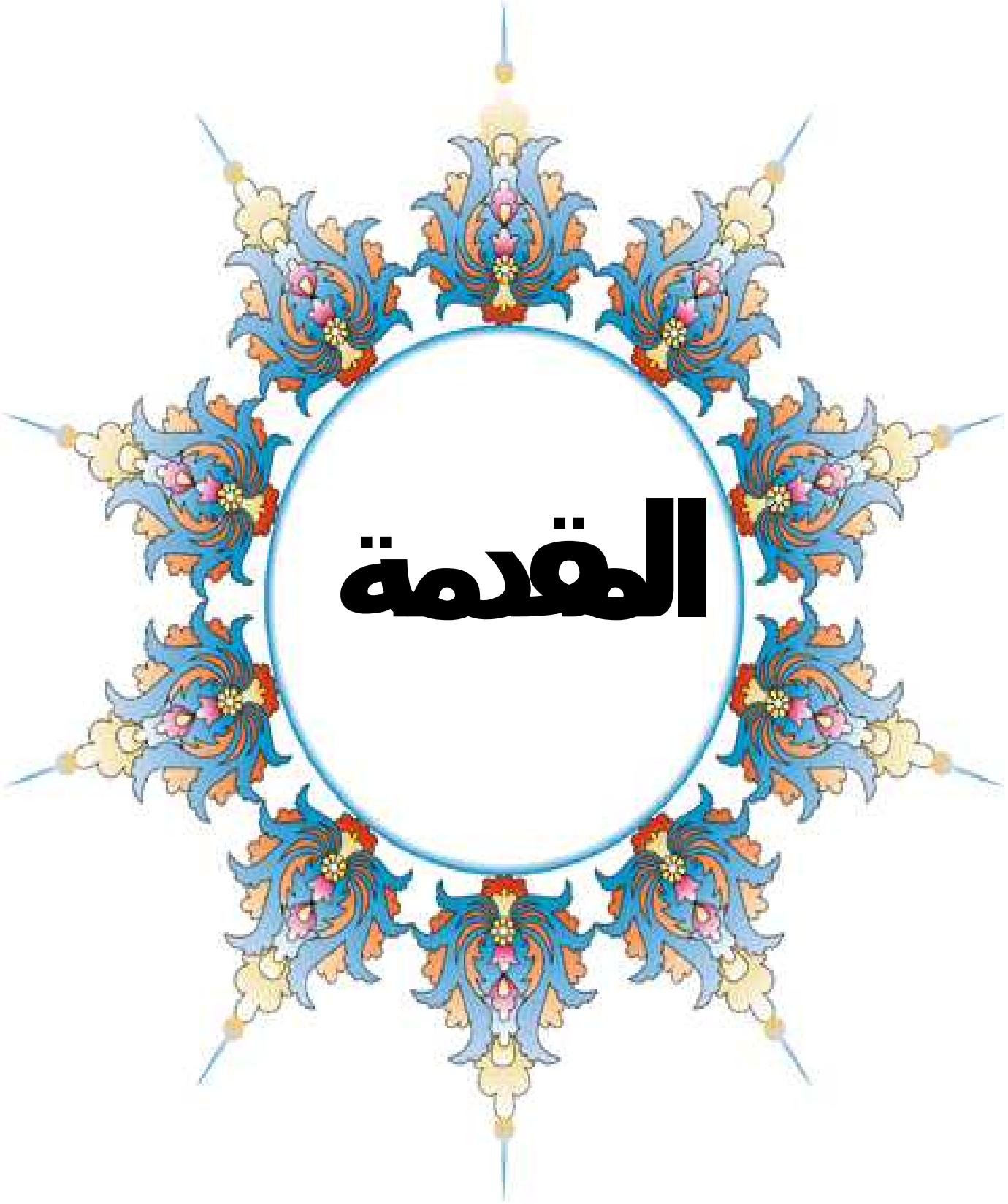
قائمة المحتويات

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

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

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

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


المقدمة

لقد شهد العالم المعاصر في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات الإقتصادية و الإجتماعية والثقافية و السياسية و التكنولوجية و التي أدت إلى إشتداد المنافسة بين المنظمات الإقتصادية محليا و دوليا من أجل الإستحواذ على الحصة السوقية الأكبر و جذب الزبائن و كسب رضاهم و ولائهم.

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

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

نظرا للنجاحات التي حققتها الإتجاهات الحديثة في المؤسسات الإنتاجية و الخدمية فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك **إمكانية لتطبيقها في المؤسسات الجامعية** , حيث قاموا بعدة دراسات و أبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ الحوكمة الجامعية يمكن تطبيقها و الإستفادة منها في المؤسسات الجامعة. كما تعتبر الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع، في ظل عجز مختلف أساليب الحكم التي أثبتت فشلها، وهي عملية تتضمن التكيف مع المعطيات المتجددة التي يفرزها المحيط الدولي، الناتجة عن العولمة وما خلفته من آثار على مختلف المستويات، والتي أكدت دائما وجود عجز فعلي في تسيير شؤون الدولة على المستويين الداخلي والخارجي .لذلك وجد مفهوم الحوكمة مكانة رفيعة داخل أجهزة الدولة ومؤسساتها السياسية الإقتصادية، مؤسسات المجتمع المدني، مؤسسات القطاع العام والخاص، نظرا للمبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم كالمشاركة، الفعالية، الثقة... إنتقل إستخدام مفهوم الحوكمة من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات إلى الجامعات ومراكز البحث، ليعبر أيضا عن الأزمة الحقيقة التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي على جميع المستويات خاصة في الدول النامية.

والجزائر من بين الدول التي يتأزم وضع جامعاتها يوم بعد يوم، فرغم الإصلاحات المتعددة والمستمرة التي عرفها القطاع، ورغم المخصصات المالية والمادية، نجد أن الإصلاحات المعتمدة في كل مرة، تكاد لا تختلف عن سابقتها، وهذا ما يشير إلى أن الأزمة تتعدى كونها أزمة مادية أو مالية إلى كونها أزمة حوكمة أو أزمة مبادئ (سوء التسيير، ضعف الأداء، غياب المشاركة،....)

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

لقد أثبتت الدراسات الحديثة التي أجريت على مستوى المؤسسات التعليمية في بعض الدول عن نجاح و تفوق المؤسسات التي إعتمدت على الحوكمة الجامعية كأسلوب إداري في العمل و أن المسؤول الأول عن كل هذه النجاحات هو العنصر البشري الذي يعد أهم مورد في العملية كلها , و تعتبر الجامعة الخزان الذي يقوم بإعداد العنصر البشري و ينمي قدراته و مهاراته و طاقاته لكي يكون إنسانا مبدعا و منتجا.

أولا: إشكالية البحث

يعاني قطاع التعليم العالي بالجزائر من العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج الدراسية ومنها ما يتعلق بهيئة التدريس وبيئة العمل والأخر يمس الإدارات الوصية فضلا عن إشكالية تدني المستوى التعليمي لخريجي هذا القطاع وعدم رضا المجتمع وعن هذه المخرجات ؛ومن هنا قامت الجزائر بإصلاحات عديدة مست هذا القطاع لكونه خزان الرأسمال البشري الذي يساهم للتنمية المستدامة ككل ؛لقد كان من بين ذلك أهم الإصلاحات الإتجاه نحوى تطبيق مفاهيم الحوكمة والحكم الراشد في مؤسسات الجامعة الجزائرية وعليه نطرح الإشكال التالي :

الإشكالية الرئيسية :

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

التساؤلات الفرعية:

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

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

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

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

ثانيا :فرضيات الدراسة

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

الفرضية الرئيسية:

أهمية الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر.

الفرضيات الفرعية :

1-لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الأساتذة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

2- لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

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

ثالثا:أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1-تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الجامعية وعلى إمكانية تطبيقها .

2-التعرف على أهداف الحوكمة الجامعية.

3-الوقوف على واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

4- التعرف على جودة التعليم في الجامعة الجزائرية.

رابعا:أهمية البحث

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

1-تتناول مفهوم الحوكمة في قطاع التعليم العالي وأهمية تطبيقها وأهميتها والأطراف المعنية بتطبيقها.

2-معرفة حالة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

3-معرفة درجة الوعي الكافي بثقافة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

4-ضعف المخرجات في الجامعات الجزائرية تشير إلى الحاجة إلى تطبيق الحوكمة الجامعية.

5-تزويد القيادات التعليمية و الجامعية في الجزائر بتغذية راجعة عن إمكانية تطبيق الحوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

خامسا:دوافع اختيار الموضوع

1-الإهتمام العالمي المتزايد بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

2-انعدام الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالحوكمة في المؤسسات التعليم العالي بالجزائر.

3-حاجة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر إلى تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق النجاح و التميز.

4-من أجل لفت أنظار القائمين على مؤسسات التعليم العالي بضرورة تطبيق الحوكمة.

سادسا:الدراسات السابقة.

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

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

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

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

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

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

العشوائية ومعاينة الحصص، مع توسيع دراسة الحوكمة إلى باقي أفراد الأسرة الجامعية من أساتذة ومسيرين وموظفين؛

-التطرق إلى بعض مبادئ الحوكمة مثل الفعالية، من خلال أساليب أكثر موضوعية تتجاوز سبر الآراء، مثل تقييم عدد مشاريع البحث في الجامعة، النتائج المتوصل إليها، القيمة العلمية للبحوث المقدمة، فعالية المخابر ووحدات البحث الموجودة في الجامعة...؛

-تقييم تجربة ال ل.م.د في جامعة فرحات عباس باستخدام تقنية سبر الآراء، وأيضا بالاعتماد على النتائج الدراسية للطلبة

سادسا :صعوبات البحث

عند إعداد هذا البحث واجهتنا العديد من الصعوبات أهمها:

1-قلة المراجع و الدراسات المتخصصة في هذا المجال.

2- صعوبة الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية.

سابعا : حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على الحدود الآتية:

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

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

3-**المحدد البشري:** إشتملت الدراسة على عينة من أساتذة و طلبة و إداريي كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة.

ثامنا :منهجية البحث

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

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

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

تاسعا :تقسيمات البحث

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

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

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

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

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

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

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

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي

للحوكمة المؤسسية

تمهيد:

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

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

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

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

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

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

المبحث الأول : ماهية الحوكمة المؤسسية

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

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة المؤسسية

1- تعريف الحوكمة :

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

و إذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني الانضباط و يقصد بذلك الانضباط في كل شيء:[1]

-الانضباط في أداء العمل من كل فرد مرتبط بالمؤسسة.

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

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

-الانضباط في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الإستراتيجيات و الخطط والقيام بأعمال الرقابة و المتابعة و الإشراف الفعال ووضع نظم فعالة لتحفيز العاملين أو حتى عقابه

[1]:طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب،المتطلبات**، الدار الجامعية، القاهرة، ط2،2007 ،ص:03

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

كذلك يمكن تعريف الحوكمة":

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

أ-تعريف Hewitو Cynthia :لقد عرفا الحوكمة على أنها "يعني القدرة على التسيير الفعال لكل المنظمات و يتجلى ذلك في أخذ القرارات الملائمة بدقة و البحث عن الديناميكية على مستوى النشاط الجماعي لخدمة الصالح العام والخاص."

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

ب-تعريفFrançois Ascher:

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

---

[1]: عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته :**مراجعة الحسابات و حوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الولية المعاصرة** ، الدار الجامعية الإسكندرية،ط2007 ،ص : 18

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

ج –صندوق النقد الدولي FMI:

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

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

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

[1] International Monetary Fund– Good governance: The FMI's role– 2000–voir: www.inf.org/external/pub consullé le 20/04/2015

المطلب الثاني :الأهمية العلمية والعملية للحوكمة المؤسسية.

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

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

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

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

أولا: الأهمية من الناحية القانونية :

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

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

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

ثانيا:من الناحية الاجتماعية

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

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

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

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

ثالثا : من الناحية الاقتصادية :

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

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

فالمؤسسات تقدم الهيكل الذي يتم بداخله تنظيم الأعمال و تحدد إطار و طريقة تفاعل المؤسسات مع عمالها و مورديها و عملائها و مموليها، و تحدد قواعد اللعبة التي تؤثر بدورها على تكاليف الصفقات التي تواجها الشركات.

ومما سبق يتضح أن أهمية الحوكمة لا تقتصر على الناحية الإقتصادية و الإجتماعية و القانونية و إنما تمتد أهميتها بالنسبة للشركات و للمساهمين ولذا سنلخص هذه الاهمية فيما يلي:

1-أهمية الحوكمة بالنسبة للشركات:

تمكن من رفع الكفاءة الإقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة ومجلس الإدارة والمساهمين.

-تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين.

-تؤدي إلى الإنفتاح على أسواق المال العالمية وجذب قاعدة عريضة من المستثمرين بالأخص المستثمرين الأجانب لتمويل المشاريع التوسعية، فإذا كانت الشركات لا تعتمد على الإستثمارات الأجنبية، يمكنها زيادة ثقة المستثمر المحلي وبالتالي زيادة رأس المال بتكلفة أقل.

-تحظى الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم ، ولذلك نجد أن المستثمرين في الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدًا، قد يقومو أن بالتفكير جيدًا قبل بيع أسهمهم في تلك الشركات حتى عندما تتعرض لأزمات مؤقتة تؤدي إلى إنخفاض أسعار أسهمها لثقتهم في قدرة الشركة على التغلب على تلك الأزمات مما يجعل تلك الشركات قادرة على الصمود في فترة الأزمات.

2-أهمية الحوكمة بالنسبة للمساهمين :

-تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين مثل حق التصويت، حق المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

-الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقدرات الجوهرية المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الإستثمار في هذه الشركات.

والخلاصة أن تطبيق أي شركة مساهمة لمفهوم وقواعد ومبادئ حوكمة الشركات يحقق العديد منها:

-تخفيض درجة المخاطر المتعلقة بالفضائح المالية والإدارية التي تواجها الشركة.

-زيادة درجة كفاءة أداء الشركة مما ينعكس على معدلات الربحية ودفع عجلة التنمية في المجتمع.

-زيادة الشفافية والدقة في القوائم المالية مما يترتب على زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادها في إتخاذ القرارات الاقتصادية.

-يتيح تقدم الشركة وجذب العديد من الإستثمارات المحلية والأجنبية إلى زيادة معدلات النمو وتحقيق التنمية الإقتصادية وزيادة فرص العمل والتشغيل في المجتمع و المساهمة في حل مشكلة البطالة التي تعاني منها معظم دول العالم.

المطلب الثالث : معايير وأسس الحوكمة

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

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

1- الصوت والمسائلة:

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

1-1 المسائلة:و تعني ضرورة وجود نظام متكامل من المحاسبة و المسائلة السياسية و الإدارية للمسئولين في وظائفهم العامة، و لمؤسسات المجتمع المدني و القدرة علا محاسبة المسئولين عن إدارتهم للموارد العامة، و خصوصا تطبيق مبدأ فصل الخاص عن العام و حماية الصالح العام من التعسف و الاستغلال السياسي[1]

[1]مجلة العلوم القانونية و الإدارية,جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان, كلية الحقوق , رقم05 ,2007 ,ص125.

كما تظهر أهمية المسائلة من خلال :[2]

-كشف التلاعب أو الفساد بمعدل أسرع من المعتاد.

-توخي المسئولين المزيد من الحذر و الحيطة في أعمالهم طالما أن المسائلة متسعة المصادر.

-حماية المصالح العامة بشكل أكثر فعالية.

-تأكيد وتطبيق مبادئ المجتمع الديمقراطي.

ومن الوسائل المستعملة لتحقيق المسائلة نجد:

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

--اللجان الاستشارية.

-مجالس التقييم و الرقابة.

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

-الصحافة و وسائل الإعلام.

-إقامة إدارات متخصصة للمسائلة.

الشفافية: تعني توفر المعلومات الدقيقة في وقتها و فسح المجال للجميع للاطلاع على المعلومات الضرورية والموثقة ، اتخاذ القرارات في مجال السياسات العامة ، و تبرز أهمية المعلومات الإحصائية على السياسة المالية و النقدية و الاقتصادية بشكل عام وأهميتها في ترشيد السياسات الاقتصادية .

و تعتبر الحكومة والمؤسسات الاقتصادية العامة و الخاصة المصدر الرئيسي لهذه المعلومات ، حيث يجب أن تنشرها بعلانية و دورية من أجل توسيع دائرة المشاركة و الرقابة و المحاسبة من جهة و من أجل التخفيف من الفساد من جهة أخرى. تحقق الشفافية عددا من المنافع و المزايا التي لا غنى عنها في أي مجتمع ديمقراطي نذكر من بينها:

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

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

[2] عطا الله وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشماوي: **الحوكمة المؤسسية**, مكتبة الحرية للنشر, القاهرة,دط,2008 , ص:184

وبالتالي يكون سلوكهاأكثر رشدا لمصلحتها و مصلحة المجتمع.

-أيضا إلى الأنشطة المختلفة و أسواق المال و الرقابة على الشركات و تقارير تقييم الأصول ومراجعة الميزانيات و نشرها و البورصات و كل ذلك في صالح كل الأطراف.

كما تتم الشفافية من خلال:

-نشر القوانين و اللوائح و مختلف القرارات.

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

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

1-2 حرية التعبير عن الرأي و حرية الصحافة :

إن المجتمع العادل و الديمقراطي هو الذي يتمتع بالتبادل الحر للمعلومات و الأفكار، و يتحقق ذلك على خير وجه عن طريق إقامة صحافة حرة و مفتوحة و السماح بحرية التعبير عن الرأي التي تشكل جزء من معايير التأهيل المتعلقة بحقوق الإنسان و الحريات المدنية ، و كذا تحرير الصحافة ووسائل الإعلام من التأثيرات و الهيمنة الحكومية ،ذلك لأن التحرير دعامة قوية من دعائم النظام الديمقراطي و التجسيد الواضح لحرية التعبير ، و الدعامة القوية للشفافية،كما أن قدرة وسائل الإعلام على نشر المعلومات عن النشاطات التجارية و الاقتصادية مهمة للحفاظ على ثقة الشعب في الأسواق و لاجتذاب الاستثمار الأجنبي و المحلي ، و يعد حق الصحافة في حرية النشر والتعليق و الانتقاد و اطلاع الناس على المعلومات مبدأ أساسي من مبادئ الديمقراطية و إرساء الحكم الراشد.

الديمقراطية:هي نظام حكومة يشارك بها جميع أفراد الشعب ، و يمكن أن تتخذ الديمقراطية عدة أشكال ، تبعا للتقاليد والمجتمع و التاريخ الخاص بكل دولة ، و ليس هناك نموذج واحد ديمقراطي مثالي ، كما أن مراحل عملية إرساء الديمقراطية يجب أن تتبع المسار التالي المتكون من أربعة مراحل أساسية و هي :[1]

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

[1] Anderson – Transition to Democracy– Columbia university Press– New York–1999–2000 – FMi

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

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

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

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

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

-حجم أو نسبة مساهمة القطاع العمومي في الاقتصاد الوطني.

-السياسة النقدية ممثلة في معدل التضخيم

-حجم التدفقات المسجلة للاستثمار بشتى أنواعها.

-حالة النظام المالي للأجور و الأسعار.

-حقوق الملكية الفكرية.

-القوانين و التشريعات و مدى الاقتصاد الموازي.

3 -مراقبة الفساد:

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

[1] دانيال كوفمان ، وارت كرائي ، باب لوز يدو -***تحسين التنظيم و الإدارة من التشخيص إلى التنفيذ*** – مجلة التمويل و التنمية، FMIجوان1999

يختص بشعب معين و لا بدولة معينة ، فالفساد قضية عالمية ،و لكن الاختلاف في حجمهاو أشكالهاو درجة انتشاره في الزمان و المكان، كما أنها في الدول النامية أشد ضررا و هذا ما تم تأييده من قبل الخبراء الدوليين و ذلك لأسباب متعددة منها:

ضعف أجهزة الإدارة العامة ، أو ضعف الأخلاقيات الوظيفية، و كذا غياب الرقابة الفعالة في هذه الدول.

كما تجدرا لإشارة إلى أن موضوع الفساد أخذ تعريفات عدة ، فقد عرف تقرير التنمية في العالم عام1997 الفساد على أنه":سوء استخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ، و هناك من عرف الفساد الإداري على أنه إستعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليها من نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية مالية و غير مالية و بشكل مناف للقوانين و التعليمات الرسمية" .[1]

كما عرفها البعض بأنه :إستغلال السلطة للحصول على ربح أو منفعة أو فائدة لصالح شخص أو جماعة بطريقة تشكل انتهاكا للقانون أو لمعايير السلوك الأخلاقي الراقي ، و هناك من عرف الفساد على أنه قصور الأفراد الذي يجعلهم غير قادرين على تقديم الالتزامات الذاتية المجردة التي تخدم المصلحة العامة.

و في إطار مكافحة الفساد كظاهرة عالمية فقد أعدت هيئة الأمم المتحدة مشروع اتفاقية دولية و تنص على:

1-ترويج و تدعيم التدابير الرامية إلى منع و مكافحة الفساد بصورة أكفا و أنفع.

2-ترويج و تسيير و دعم التعاون الدولي و المساعدة التقنية في مجال منع و مكافحة الفساد.

3-تعزيز النزاهة و المسائلة و الإدارة السليمة للشؤون و الممتلكات العمومية.

4–الشفافية والافصاح :

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق وفي الوقت المناسب بشان كافة المسائل المتصلة بتاسيس الشركة ومن بينها الموقف المالي والأداء والملكية وأسلوب ممارسة السلطة .

1 -يجب ان يشتمل الافصاح على المعلومات التالية :

أ- النتائج المالية وعمليات الشركة .

ب- اهداف الشركة.

[1] kaufmann.D ,Kraay.A ,and Mastruzzi.M,2005 ***Governance indicators for 1996-2004***– Governance Matters IV, Word bank–.

ج- الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت .

د- سياسة مكافئة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيديين الرئيسيين ومعلومات عن أعضاء المجلس بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الإختيار والمديرين الأخرين في الشركة وكيف كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين .

و- المعلومات الخاصة بالعاملين التي يتم تنفيدها بموجبها .

2-ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الافصاح عنها بأسلوب يتفق بمعايير الجودة المحاسبية والمالية

3-يجب القيام بعملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل بهدف تقديم تاكيد خارجية وموضوعية المجلس للإدارة بان القوائم المالية تمثل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة.

4-ينبغي ان تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت المناسب وبتكلفة مناسبة[1].

5– دولة القانون:

تتزايد أهمية تفعيل النظم القانونية كأداة لجذب و إستقرار رؤوس الأموال الأجنبية مع تزايد المنافسة على إجتذاب الإستثمار الأجنبي .و لا تقتصر أهمية النظم القانونية الفعالة على بناء أسس إقتصاد قوي بل تمتد تلك الأهمية إلى ضمان بناء قيم ديمقراطية راسخة ، إلا أنها في بعض الدول النامية تتسم النظم القانونية بعدم الإتساق ، و في كثير من الأحيان تفشل القوانين الجديدة في إيجاد حلول للقضايا التي تتناولها.

و ترجع هذه الفجوة بين تصميم السياسات و تطبيقها بقدر كبير إلى ضعف سيادة القانون فمن أجل إنجاح سيادة القانون يجب أن يكون عناك إتساق و توافق بين القواعد القانونية.

6– مراقبة الفساد:

يعتبر الفساد ظاهرة قديمة، لكن الجديد فيها هو أن حجم الظاهرة أخذ في التفاقم إلى درجة أصبحت تهدد مجتمعات كثيرة بالإنحلال الإجتماعي و الركود الإقتصادي و قد إرتبط وجود الفساد بوجود النظم السياسية و الدول لذلك فهو لا يختص بشعب معين و لا بدولة معينة ، فالفساد قضية عالمية ،هو موجود في كل أنحاء العالم و لكن الإختلاف في حجمها و أشكالها و درجة انتشاره في الزمان

[1] غلاي نسيمة ,فعاليةحوكمة الشركات,مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير,جامعة تلمسان ,2010-2011غير منشورة :ص40

و المكان، كما أنها في الدول النامية أشد ضررا و هذا ما تم تأييده من قبل الخبراء الدوليين و ذلك لأسباب متعددة منها ضعف أجهزة الإدارة العامة ، أو ضعف الأخلاقيات الوظيفية، و كذا غياب الرقابة الفعالة في هذه الدول.

كما تجدرا لإشارة إلى أن موضوع الفساد أخذ تعريفات عدة ، فقد عرف تقرير التنمية في العالم عام 199الفساد على انه : "سوء إستخدام السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ، و هناك من عرف الفساد الإداري على أنه إستعمال للوظيفة العامة بجميع ما يترتب عليما من نفوذ و سلطة لتحقيق منافع شخصية مالية و غير مالية و بشكل مناف للقوانين و التعليمات الرسمية ".[1]

المطلب الرابع : أسباب ظهور الحوكمة المؤسسية

لقد ظهرت الحاجة إلى مفهوم حوكمة الشركات في العديد من الدول المتقدمة و النامية خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الإنهيارات الإقتصادية و الأزمات المالية التي حدثت في العديد من دول شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و روسيا وإيطاليا وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من إنهيارات مالية و محاسبية خلال عام 2002 عن طريق العديد من الشركات.

و لعل من أبرزها أزمة شركتي Worldcom .وEnron و عليها يمكن تلخيص دوافع أو أسباب حوكمة الشركات فيما يلي:

1-الأزمة المالية 1997 :

مع انفجار الأزمة المالية الأسيوية في عام 1997 ، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمة الشركات، وهذه الأزمة يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال و الحكومة .و قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين مؤسسات الأعمال و الحكومة ، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيها على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة .[2]

[1] عطا الله خليل,*مدخل مقترح لمكافحة الفساد في العالم العربي*,مجلة مكافحة الفساد في الوطن العربي, المنظمة العربية للتنمية الإدارية, القاهرة, 2009 ,ص:3

[2] Tables rondes régionales sur le gouvernement d'entreprise– principaux enseignementsbanque mondiale2001.

و لعل أهم مظاهر هذه الأزمة الإقتصادية العنيفة هو إنهيار أسعار الأوراق المالية إلى أدنى مستوى، إنهيار أسعار صرف عملاتها بشكل غير مسبوق ، إنخفاض معدلات النمو الاقتصادي ، تراجع أداء الصادرات ، زيادة معدلات البطالة بنسب مرتفعة ، إنخفاض مستويات المعيشة بشكل ملموس، وكان لهذه المظاهر الإقتصادية السيئة تأثيرا على الأوضاع السياسية لهذه الدول، حيث زادت حدة التوتر بين الحكومة و الشعب في كثير من الدول، و عدم قدرة بعض الحكومات على إمتصاص أثار هذه الأزمة، و بلغ الأمر ذروتها حين أدى إلى الإطاحة بالرئيس الاندونيسي.و سرعان ما إنتقلت تداعيات هذه الأزمة إلى دول أخرى في جميع مناطق العالم، و يتوقف ذلك على درجة علاقة كل دولة مع النمور الأسيوية و عمقها من الناحية المالية و التجارية ، كما أن لهذه الأزمة تأثير سلبي على سعر النفط عالميا و على المنطقة العربية .

و نود أن نشير إلى أن دول النمور الأسيوية حققت نجاحات عظيمة خلال فترة زمنية قصيرة ، وقد استطاعت هذه الدول بلوغ هذه الدرجة من التقدم من خلال عدد من العوامل التي أحسنت استغلالها وهي ظروف الوفرة أو الندرة النسبية للموارد البشرية و الطبيعية، و بعضها يرجع إلى السياسات الإقتصادية النقدية التي طبقتها الحكومات في هذه الدول.

وقد بدأت الأزمة على إثر إضطراب أسواق الصرف المالية ، فبعد إندفاع نسبة كبيرة من المتعاملين ومعظمهم من الأجانب إلى بيع كميات هائلة من الأوراق المالية في بورصات هذه الدول، بعد أن توقعوا تخفيض قيمة عملاتها ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية و نزحوا بها إلى الخارج، فقد أدى هذا إلى إنهيار أسعار الأوراق المالية ، و أيضا إنهيار أسعار صرف عملات النمور الآسيوية. لقد بدأت هذه الأحداث في الربع الأول من عام 1997 ، ثم سرعان ما تسربت الأزمة إلى باقي النمور الأسيوية بسبب الطبيعة المتشابهة و المتنافسة لإقتصادياتها ، حيث كل دولة نمت و طورت الفروع والصناعات نفسها التي نمتها و طورتها النمور الأخرى.

لقد حاولت حكومات هذه الدول معالجة الأزمة ، إلا أن الأمر إزداد سوءا حيث استنزفت البنوك المركزية إحتياطاتها الدولية، و عجزت هذه الدول عن دفع أعباء ديونها الخارجية و أصبحت في حاجة ملحة إلى مساندة صندوق النقد الدولي و ذلك من خلال تدخلها ببرنامج عاجل يفرضها على الدول التي تقع في مأزق استدانتها الخارجية مهما كانت ظروفها الاقتصادية

[1] خالد سعد زغلول حلمي ، مثلث قيادة الاقتصاد العالمي "دراسة قانونية و اقتصادية" ، مجلس النشر -العلمي لجامعة الكويت– 2002 ص,ص, 555- 558

و الاجتماعية و السياسية ، و قد استجابت النمورالآسيوية إلى شروط هذا البرنامج باستثناء ماليزيا التي رفض رئيسها" مهاتير محمد "الخضوع لتلك الشروط و لتدخلات الصندوق في الشؤون الداخلية لبلاده.

2-فضيحة ENRON:

أنشا رجل الأعمال" كينيث لاي " شركةENRON للطاقة بمدينة هيوستن بالولايات المتحدة الأمريكية لتصبح بعد ستة عشر سنة من إنشائها أكبر شركة طاقة في العالم و قد نجحت في إنشاء حوالي سبع وثلاثين ألف ميل من خطوط الغاز الطبيعي، و لقد ساهمت شركة enron بشكل أساسي في خلق سوق قوي لتجارة الطاقة.و كنتيجة حتمية لتلك الإنجازات أصبحت هذه الشركة أحد أكبر الشركات في أسواق المال حيث تم تصنيفها في المركز ثمانية عشر حسب تصنيف مجلة" فور تشن "المتخصصة في مجال أسواق المال، ضمن قائمة أفضل 500 شركة أمريكية خلال عام 2002 و الجدير بالذكر أن الشركة كان لها فروع كثيرة في العديد من الدول مثل استراليا ، اليابان و بعض دول أمريكا الجنوبية و أوروبا.

أما الأسباب التي أدت إلى السقوط من القمة و إنهيارها المالي: [1]

أن الشركة استخدمت الكثير من الأساليب المحاسبية شديدة التعقيد و التي تسمى بأساليب تضخيم الأرباح و في بعض الأحيان بالمخالفة للحقيقة و ذلك للحفاظ على ارتفاع سعر السهم بالإضافة إلى رفع بإنشاء العديد من Enron قيمة الاستثمارات مما يعطي الانطباع بالنجاح الشديد للشركة ، كما قامت الشركات المشتركة و التي تمتلك فيها حصص كبيرة و ذلك لتستطيع تحويل الخسائر من دفاترها إلى دفاتر تلك الشركات، و على الرغم من قيام إدارة الشركة بالإفصاح إلا انها كان غير كافي لإيضاح تلك التلاعبات و لعل السبب الرئيسي لعدم الإفصاح بصورة كافية هو وجود تضارب للمصالح بالنسبة لمديري Enron و لعل هناك سبب آخر يدل على عدم إلتزام إدارة الشركة بممارسات الإدارة الحاكمة حيث أنها كانت معقدة بصورة كبيرة مما أدى إلى قيام المساهمين فيEnron بالاعتماد الكلي على التقديرات الخاصة بمديري الشركة الذين لم يقوموا بأداء واجباتهم في هذا الشأن بصورة سليمة نتيجة وجود تضارب للمصالح.و لقد تسببت هذه الأحداث في إحداث صدى واسع لدى الكثير من المستثمرين على مستوى العالم

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاته السيد شحاته، المرجع السابق،ص:140

و تطلب الأمر الإجابة على الكثير من التساؤلات المثارة في ذلك الوقت .و نتيجة لذلك بدا عقد بعض جلسات الاستماع في الكونجرس الأمريكي في عام2001 للتحقيق في الأمر.

بعد إنهيار شركة Enron فضيحة كبيرة بكل المقاييس لشركة عملاقة في مجال الطاقة من بين أكبر الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية .فقد تحولت بين يوم و ليلة إلى أكبر قضية إفلاس في الولايات المتحدة .و يبقى السؤال الأساسي ماهو السبب الرئيسي و راء سقوطenron هل هي السياسات الداخلية الخاطئة و حدها أم النصائح الغير السليمة للمستشارين؟.

3-فضيحة شركة Worldcom

ومن بين الدوافع ايضا نجد أزمة شركةWorldcom الأمريكية للاتصالات عام 2002 م. وترجع هذه الإنهيارات في معظمها إلى إنتشار الفساد الإداري والمحاسبي بصفة عامة والفساد المالي بصفة خاصة ،مع مراعاة أن الفساد المحاسبي يرجع في أحد جوانبها الهامة إلى عملية التدليس التي

مراقبي الحسابات وتأكيدهم علي صحة القوائم المالية وما تتضمنها من معلومات محاسبية وذلك علي خلاف الحقيقة.

يضاف إلي ذلك وكما أشار البعض : بأن من أهم أسباب إنهيار الشركات هو إفتقار إدارتها إلى الممارسة السليمة في الرقابة والإشراف ونقص الخبرة والمهارة وكذلك اختلال هياكل التمويل وعشوائية الصرف ونقص الشفافية وعدم الإهتمام بتطبيق المبادئ المحاسبية التي تستند على تطبيق مبدء الشفافية وتحقق الإفصاح في إظهار المعلومات المحاسبية لحقيقة الأوضاع المالية للشركة وغيرها من الممارسات الغير سليمة التي بمحصلتها تودي إلى عدم القدرة علي توليد تدفقات نقدية داخلية كافية لسداد الإلتزامات المستحقة عليها مما يوصلها إلى حالة الإنهيار.

وقد ينتج عن حالة الإنهيار إفتقاد الثقة في الأسواق المالية المختلفة وإنصراف المستثمرين عنها وكذلك إفتقاد الثقة في مكاتب المحاسبة والمراجعة نتيجة إفتقاد الثقة في المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية للشركات المختلفة.

فيمكن القول بأنها من الأسباب الهامة لحدوث انهيار لكثير من الوحدات الاقتصادية هوعدم تطبيق مبادئ الحوكمة والتي تركز على المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية وعدم إظهار البيانات والمعلومات الحقيقية التي تعبر عن الأوضاع المالية لهذه الوحدات الاقتصادية ،

وقد إنعكس ذلك في مجموعة من الآثار السلبية أهمها فقد الثقة في المعلومات المحاسبية ،

وبالتالي فقدت هذه المعلومات أهم عناصر تميزها والمعروف بمفهوم الجودة .ونتيجة لكل ذلك زاد الإهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الإقتصادية ، ولم يقتصر الأمر على ذلك بل

قامت الكثير من المنظمات والهيئات بتأكيد مزايا هذا المفهوم والحث على تطبيقه في الوحدات الاقتصادية المختلفة ، مثل : لجنة كادبوريCadbury Committee والتي تم تشكيلها لوضع إطار لحوكمة الشركات باسم Cadbury Best Practiceعام 1992 في المملكة المتحدة ، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية(OECD) والتي قامت بوضع مبادئ حوكمة الشركات الاقتصادي والتنمية Principales of Corporate Governance عام 1999 ، وصندوق المعاشات العامة(Calpers) في الولايات المتحدة الأمريكية ، كذلك لجنةBlue Ribbon Committee في الولايات المتحدة الأمريكية والتي أصدرت مقترحاتها عام 1999 م ،كما تم إنشاء المعهد البرازيلي لحوكمة الشركات ، وفي تركيا تم إنشاء المعهد التركي لحوكمة الشركات عام 2002 م.ولهذا إهتمت كثير من الشركات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية للبحث عن آلية تساعد على عدم تكرار تلك الأزمات المالية وانهيار المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ اتفق عليها في إطار الحوكمة للشركات والمنظمات والمؤسسات.

المطلب الخامس :أهداف الحوكمة المؤسسية والاطراف المعنية بتطبيقها

أولا: أهداف حوكمة الشركات :

تساعد الحوكمة الجيدة في دعم الأداء و زيادة القدرات التنافسية ، و جذب الاستثمارات للشركات، و تحسين الاقتصاد بشكل عام و ذلك من خلال الوصول إلى الأهداف التالية:

-تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات و عمليات الشركة، و إجراءات المحاسبة و التدقيق المالي على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي و الإداري.

-تحسين و تطوير إدارة الشركة و مساعدة المديرين و مجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

-التعاون بين القطاعين العام و الخاص:لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع يقوم على أساس القانون و تتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية و هياكل الأعمال التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص و تجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية، من منطلق أن تطبيق أفكار و نظم الحوكمة سيؤدي إلى تحسين الإدارة في الشركات و المؤسسات بما يحقق إرتفاعا في الإنتاجية و زيادة في العائد الاقتصادي للشركات ذاتها و كذلك زيادة معدلات نمو الاقتصاد الوطني[1]

-تحسين كفاءة و فاعلية الشركات و ضمان استمرارها و نموهافي الأعمال.

-التوضيح و عدم الخلط بين المهام و المسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين و مهام مجلس الإدارة و مسؤوليات أعضاءه.

-تقييم أداء الإدارة العليا و تعزيز المسائلة و رفع درجة الثقة بقراراتهم.

-إنشاء و توليد الثقة بين أصحاب المصالح و الإدارة بما يؤدي إلى تقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

-تشجيع ثقة المستثمرين :تشكل المتطلبات القانونية المتعلقة بأعضاء مجلس الإدارة جزءا من إطار أوسع هدف إلى تشجيع ثقة المستثمرين في الشركات ، بما في ذلك المتطلبات التي أدخلتها إصلاحات حوكمة الشركات خلال السنوات الأخيرة ، مثل استقلالية أعضاء مجلس الإدارة الإلزامية، و هياكل اللجان التي تشترط وجود أعضاء مجلس الإدارة مستقلين يجتمعون وحدهم

[1] OCDE, le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques–Juin 2002.

دون حضور مسئولي الإدارة للتناقش بصراحة حول أي موضوع يريدونه، و لجنة نشطة في الحسابات .ذلك انه من غير المحتمل أن يرغب المستثمرون في تسليم أموالهم إلى شركات لا يمكن الوثوق بمجالس إدارتها أو بمدرائها لاتخاذ القرارات الصائبة التي تخدم مصلحة جميع حملة الأسهم [1] .

و لأهمية الجوهرية لحوكمة الشركات في تقدم الاقتصاديات و المجتمعات إهتمت عدد من الدول المتقدمة بترسيخ القواعد والتطبيقات الجيدة لها لإستقرار الأسواق بتلك الاقتصاديات .فخلال عام 2002، قامت عدد من الدول ببعض الخطوات الهامة في سبيل تدعيم فعالية حوكمة الشركات بها ،و منهاعلى سبيل المثال: [2]

باقتراح قواعد للقيد يلزم الشركات بتحديد - (NYSE) الولايات المتحدة :قامت بورصة نيويورك مديرين مستقلين لحضور إجتماع مجلس الإدارةكما قامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة لمتابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين و المراجعة الدورية للمخاطر المحتملة.

-اليابان :أعلنت بورصة طوكيو أنها ستقوم بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لتهتدي بها المؤسسات اليابانية ، و ذلك في سبيل الإعداد لمعايير محلية يابانية و خاصة في ظل توقع بدء سريان العمل بالقانون التجاري الياباني في عام2003

-المفوضية الأوروبية :أناطت إلى فريق عمل عال المستوى ببروكسل مهمة تطوير وتوحيد الإطار التشريعي لقانون الشركات، لتدعيم الإفصاح و حماية المستثمرين.

- أمريكا اللاتينية :إجتمع عدد من المهتمين بحوكمة الشركات في سبعة دول في 'سان باولو 'للاتفاق على تفعيل مشاركتهم في رابطة مؤسسات حوكمة الشركات بأمريكا اللاتينية.

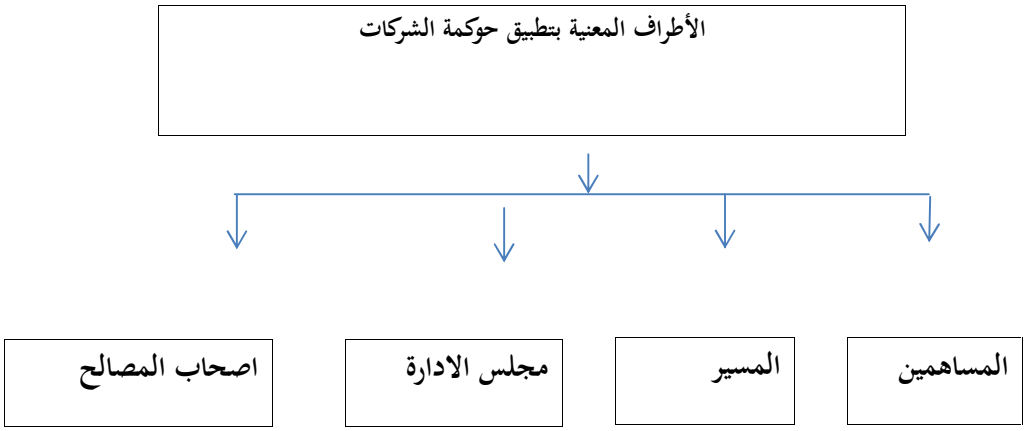
❖ **الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة :**

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، هذه الأطراف مبينة في الشكل رقم(1-1)أدناه :

[1] ايرام ميلستاين، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمت الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية2005

[2] Newsletter– International corporate and shareowner value– Global Proxy Watch– issues of November 2002.

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



المصدر :من إعداد الطالبة

2-المساهمون Shareholders :

هم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد ما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم و يملكون الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم. وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطها الشركة ما يؤثر على مستقبل الشركة. ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن إختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين والسياسات المطلوبة.

1- مجلس الإدارة Board of Directors

يعتبر مجلس الإدارة هو المسئول عن عضوية الأعضاء و عن عملية إختيارهم، و يجب أن يتوافر في العضو المهارات و الخبرات الشخصية المناسبة التي تساعده في أن يعمل على تعظيم المصالح طويلة الأجل لمساعدي الشركة و أصحاب المصالح .كما يقوم مجلس الإدارة باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، ويرسم السياسات العامة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم. وقد بينت المبادئ العالمية المذكورة للحوكمة بأن أعضاء مجلس الإدارة يضطلعون بنوعين من الواجبات عند قيامهم بعملهم وهما:

أ- واجب العناية اللازمة :

ويتطلب أن يكون مجلس الإدارة يقظا وحذرا وأن يبذل الجهد والحرص والعناية اللازمة في اتخاذ القرار، وأن يتوفر في الشركة إجراءات وأنظمة كافية وسليمة.

وأن تكون الشركة ملتزمة بالقوانين والأنظمة والتعليمات الموضوعة.

ب-واجب الإخلاصفي العمل :

ويشمل ذلك المعاملة المتساوية للمساهمين والمعاملات مع الأطراف ذات المصالح ووضع سياسات ملائمة للرواتب والمكافآت وغير ذلك.

إن إطار حوكمة الشركات يؤمن توجها استراتيجياً للمؤسسة، ورقابة فعالة ومساءلة الإدارة تجاه الشركة ومساهمين وهذا يدل أن أعضاء مجلس الإدارة يجب أن يعملوا على أساس معلومات شاملة ولصالح الشركة ومساهميها مع الأخذ بعين الاعتبار معاملة المساهمين على أساس متساوي والوصول إلى المعلومات الدقيقة والهامة في الوقت المناسب.

3-المسير Manager

يعتبر المسير الشخص المسئول في الشركة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن المسير يكون مسئول عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسئوليتها إتجاه الإفصاح والشفافية عن المعلومات التي تنشرها الإدارة للمساهمين، والمسير هو حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على إختيار أفراد إدارتها بعناية لأنهم من يقومون بتنفيذ رغبات المساهمين ومجلس الإدارة وحتى يتم التأكد من قيامها بواجباتهم، يتحتم على مجلس الإدارة أن يوجد الآلية التي من خلالها يتم متابعة أدائها ومقارنتها بالأداء المحقق مقابل الأهداف الموضوعة وعمل الخطط البديلة اللازمة.

إن التحديد الواضح لسلطات و مسئوليات المسير تعتبر نقطة البداية لتفعيل دوره في حوكمة الشركات، ويمكن تحديد تلك السلطات كالتالي :[1]

-إن المسير سوف يقوم بالإدارة اليومية للأنشطة التشغيلية بالشركة، و أيضا الموضوعات التي أسندت إلى بصفة استثنائية

[1] محمد مصطفى سليمان ، حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، الدار الجامعية, الإسكندرية،- ص:220

و التي تقع ضمن إختصاصات مجلس الإدارة ، بالإضافة إلى التأكد من تنفيذ القرارات التي إتخذها مجلس الإدارة.

-للمسير الحق في إصدار الأوامر و التوجهات ، و إجراء المعاملات اللازمة لأداء مهامها و التوقيع على العقود بالنيابة عن الشركة و ذلك في القانون و النظام الأساسي للشركة.

كما أن المسير سوف يقوم بالعمل وفقا لمصالح الشركة و كذا الإشراف على أداء موظفي الشركة من خلال السلطات، بالإضافة إلى توفير المعلومات المتعلقة بالشركة للمساهمين و المقرضين و السوق.

و في الأخير نذكر بأن المسير هو الذي يقوم بالتخطيط و التنظيم و توجى الآخرين و الإشراف والرقابة على الأفراد و الأنشطة التي يتحمل مسئولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي، و تجدر الإشارة إلى أن هناك مسميات مختلفة للمسير منها : المدير، المشرف، الموجه و غيرها.

4- أصحاب المصالحStockholders

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين،وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف.

وهذه الأطراف مهمة في معادلة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج وتقديم السلع والخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة والمساهمون تحقيق الاستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة،والمورد من يبيع للشركة المواد الخام والسلع والخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات ائتمانية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهي الحرص والدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خطاً التمويل مما يؤثر سلباً على التخطيط المستقبلي للشركة [1]

و يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات بين الأطراف في نظام الحوكمة،

و أصحاب الملكية الغالبة من الأسهم قد يكونون أفرادا أو عائلات أو أي كتل متحالفة يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة و عادة لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة و لكنهم قد يكونوا أكثر إهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الحصص الكبيرة في الشركة.و يلعب الدائنون دورا هاما في درجة إلتزام الشركات بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات حيث نادت العديد

[1] نبيل الحسيني النجار و ناجي فوزي خشبة، الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة مصر، 2007 ،ص:8 .

من الأطراف ،البنوك بضرورة التأكد من التزام الشركات التي تتعامل معها بتطبيق تلك المبادئ ، فقيام الشركات الملتزمة بتطبيقها يساعد في الحصول على تمويل من البنوك و يؤدي إلى توافر مزايا عديدة لكل من البنوك و الشركات .فالبنوك في هذه الحالة تكون مطمئنة أكثر على أموالها و على قدرة الشركات على تسديد ديونها، أما الشركات فتكون في وضع يمكنها من الحصول على التمويل المطلوب و بتكلفة مناسبة.كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة و أدائها في المدى الطويل ، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي و القانوني الشامل لحوكمة الشركات و يتباين دور كل طرف من هذه الأطراف فيما بينهم تباينا واسعا و ذلك حسب الظروف السياسية و الإقتصادية و الثقافية السائدة.

المبحث الثاني : النظريات المفسرة لأبعاد وركائز الحوكمة المؤسسية

يتضمن المبحث الثاني :النظريات المفسرة لأبعاد و ركائز الحوكمة المؤسسية من خلال - نظرية تكاليف المعاملات(الصفقات). نظرية الوكالة. نظرية أصحاب المصلحة.

الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية. الشفافية والإفصاح كأحد ركائز الحوكمة المؤسسية.

المطلب الأول : نظرية تكاليف المعاملات (الصفقات)

تفسيرا مقترحا لتواجد الشركة ، يقدمها بأنها تشكل Coasse في التحليل الاقتصادي للمؤسسات يقدم تنظيما أكثر فعالية من السوق لأنها تسمح باقتصاد و تقليل تكاليف الصفقة، ثم جاء بعد ذلكWilliamson حيث طور نظرية لتطوير الأشكال التنظيمية الداخلية من عدة نواحي ، فمفهوم الصفقة هو في قلب التحليل المقدم من طرفها و هو يبحث عن أشكال المؤسسة الأكثر كفاءة أي التي تسمح بتدنيها التكاليف .و الآن سأقوم باستعراض نظرة الباحثين لهذه النظرية.

أولا: نظرية Ronald Coasse (1937):

يعد Ronald Coasse من الإقتصاديين و هو حائز على جائزة نوبل للإقتصاد سنة 1991 ، طرح سؤال عن أنها كيف يمكن للأفراد المتواجدين في السوق أن يجتمعوا و يشكلوا مؤسسة Economica [1] الصادرة في تاريخ 1937 تحت عنوان " طبيعة المنشأة " و قبل ذلك إذا تتبعنا منطق أو تفكير المدرسة النيوكلاسيكية حيث اعتبرت أن التبادلات التجارية تتم وفق المفهوم التالي:

[1] كرزابي عبد اللطيف -محاضرة عن الحوكمة التنظيمية و العولمة للسنة اولى ماجستير – جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان2010 – 2011

-الشخص المنسق للعروض و الطلبات الناتجة عن السوق هو مقترح السعر الأولي و بذلك فإن العارضين و الطالبين يتموضعون حسب السعر.

-إذا كان هناك إختلال في التوازن بين العرض و الطلب يمكن للفرد أن يقترح أسعار جديدة.

-إذا كان العرض يفوق الطلب تكون الأسعار الجديدة منخفضة و إذا كان العرض أقل من الطلب يكون السعر الجديد مرتفع.

و يبقى هذا المفهوم ساري المفعول حتى يكون هناك توازن بين العرض و الطلب و بالتالي:

نرى أن الفرد الذي يقوم بجمع المعلومات ، تنفيذ و أداء الحسابات ، إعادة توزيع المعلومات و غيرها من الوظائف يجري الكثير من النشاطات اللازمة لتحقيق التوازن.

وإن النشاطات الضرورية للتنسيق التجاري لها ، Coasseو تعد هذه النقطة رئيسية في بناء تحليل تكلفة سميت فيما بعد " تكاليف الصفقات " و بشكل أكثر تحديدا فإن التكاليف المستعملة في السوق[2]

ثانيا : نظرية Oliver Williamson 1985 :

هو منظر حائز على جائزة نوبل للاقتصاد سنة 2009 ،قام بتأليف خمسة كتب و 169 مقال ولد ولاية" يسكنسن " الأمريكية و هو يعمل في جامعة كاليفورنيا في بيركلي منذ 1988 ،حيث ركز Williamsonعلى تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقةلCoasseوSimon ذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها التكنولوجيا و يركز"Williamson " على الإهتمام بتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها: هي عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الإنتقال يمكن أن يكون مكلفا ."وقد اعتمد"Williamson على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق .كما جاء بإضافة لما جاء بهCoasse . وهو تكاليف العقود.

[2] Tersen Denis, Bricont Jean Luc، 1996، **L'investissement internationale**- édition Armand colin- Masson-Paris-p66.

المطلب الثاني : نظرية الوكالة

تصف هذه النظرية المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، و أن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية.

و يمكن تعريف عقد الوكالة بأنها عقد يلزم بموجبه شخص أو عدة أشخاص(الموكل أو المساهم شخصا أخر (الوكيل أوالمسير) من اجل القيام بأعمال باسمها، مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة إتخاذ القرار للوكيل،و يمكننا أيضا تعريف الوكالة أو الإنابة بأنها" عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصا آخرللقيام بعمل شيء لحساب الموكل و بإسمها ."[1]

إذن عقد الوكالة يطرح مشكل تضارب المصالح بين المسيرين و حملة الأسهم حيث يسعى المسير إلى تحقيق أغراضها الشخصية، بينما يسعى المساهم إلى تغطية القيمة السوقية لسهمه، وهنا يجب الاستعانة باليات مراقبة إذا كان يريد الحد من الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح

عود ظهور النظرية أولا للأمريكيين Berls & Means سنة 1932 ، الذين لاحظا أن هناك فصل بين ملكية رأسمال الشركة و عملية الرقابة و الإشراف داخل الشركات المسيرة و هذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد

Jensen & Meckling سنة 1976حين قدما تعريفا لهذه النظرية الشهيرة" : نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس" -Principal" صاحب الرأسمال لخدمات شخص آخر "العامل" Agent" لكي يقوم بدله ببعض المهام، هذه المهمة العلاقة تستوجب نيابتها في السلطة.

إن نظرية الوكالة أثارت مسألة مهمة تتعلق بالفصل بين ملكية الرأسمال التي تعود للمساهمين ومهمة اتخاذ القرار و التسيير الموكلة للمسيرين الذين تربطهم بالشركة عقود تفرض عليهم العمل لصالح المساهمين من أجل زيادة ثرواتهم و خلق القيمة مقابل أجور يتقاضونها، غير أنه حسب فرضيات هذه النظرية فإن اختلاف الطبيعة السلوكية و التكوينية وكذا الأهداف بين المسيرين و المساهمين تؤدي إلى خلق صراع منفعة في البداية بين هذه الاثنين لتتعداه فيما بعد لباقي الأطراف الأخرى .يلجأ المسير حسب هذه النظرية لوضع استراتيجيات تحميها و تحفظ لهاحقوقها أو ما يعرف) بتجذر المسيرين Enracinement عن طريق استغلال نفوذه، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء ...و كذلك حجم المعلومات التي

[1] المادة 571 من القانون المدني الجزائري المؤرخ في سبتمبر 1975 ,معدل و متمم إلى غاية 2005 .

يستقبلها المسير قبل غيره(، و بذلك فهو يفضل تحقيق مصالحها و أهدافها الشخصية أولا قبل مصالح المؤسسة(خاصة الحفاظ على قيمتها في سوق العمل) .لمواجهة هذا الانحراف الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد الذي يربط المسير بالشركة يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المسير السلبي و للحفاظ على مصالحهم باتخاذ تدابير تقويمية ورقابية عن طريق إنشاء نظام حوكمة الشركات الذي يملك آليات و أدوات رقابية و إشرافية داخلية تعتمد على مجالس الإدارة، الرقابة التبادلية بين المسيرين (رئيس، مرؤوس)و كذا الرقابة المباشرة للمساهمين، و خارجية ممارسة من طرف الأسواق) سوق رقابة المسيرين، السوق المالي، البنوك،(...، إذا فحوكمة الشركات جاءت كرد فعل واستجابة لنداء المساهمين من أجل الحد من التصرفات السلبية للمسيرين و لفرض رقابة تحمي المصالح المشتركة للجميع و تحافظ على استمرارية الشركة أيضا.

أولا: تعريف Jensen et Meckling

تعد مقالات كل من Mecklingو Jensen سنة , 1976 من أرسى قواعد هذه النظرية و ترجع جذورها إلى مشروع بحث نشا بجامعةRochester بداية السبعينات ، حيث تستند هذه النظرية حول ترشيد سلوك المسيرين و يعرفان من خلالها الوكالة بأنها :

"عقد يربط طرف أو عدة أطراف الموكل (بطرف آخر)الوكيل أو المسير ,(حيث يسمح بإجراء و تنفيذ مهمة أو عمل كيفما كان و الذي يتضمن تفويض سلطة القرار للوكيل و بالتالي أي علاقة شرطية بين طرفين يمكن إعتبارها علاقة وكالة [1]

إن عقد الوكالة يرتكز على قيام الوكيل بأعمال لصالح الموكل وليس لمنفعته الشخصية و هذا وفق العقد الموقع بينها إلا انه في بعض الحالات قد يستغل المسير منصبهاو الصلاحيات المخولة لها من اجل القيام بمصالحها هو ، وهذه الحالة أو الوضعية تطرقت إليها نظرية الوكالة و سمتها بالتجذر.

ثانيا :تعريف Enracinement:

إن التجذر في اللغة الفرنسية يعنيEnracinementو تترجم تجذرية و معناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبها ,حيث أنها كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب إقتلاعها.

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

ويعرف Pigé التجذرية بأنها " : نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات(رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها المسير يتمكن من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارتها و بالتالي مساهميها ، فحالة التجذر حسبها لا تشكل حالة جامدة.

أماAhmed el Aouadi فعرف التجذرية بأنها":رغبة المسير أو المدير في التخلص و لو جزئيا من مراقبة المساهمين ، لغرض الاحتفاظ بمنصبه و زيادة الحرية في عمله و بالتالي تعظيم مداخليهامن خلال هذين التعريفين نستطيع القول بان انفصال الملكية عن الإدارة يزيد من إحتمال قيام مسيري.[2]

هذه المؤسسات باستخدام أموال الملاك أو حملة الأسهم في أنشطة استثمارية غير مرضية فعلى سبيل المثال : قد يرغب المسير في زيادة حجم المؤسسة حتى لو كان ذلك على حساب مصلحة المساهمين،

كما قد يفضل إعادة إستثمار الأرباح و عدم إصدار أسهم جديدة لضمان الإستقلالية المالية و بالتالي تجنب أساليب الرقابة التي قد تصاحب دخول مساهمين جدد للمؤسسة .و بالتالي فتحقيق النمو في حجم المؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النمو في مصالح المساهمين.

كذلك تجدر الإشارة إلى أن المسير لها وصول مميز ومسبق للمعلومة حيث يمكنها الاستفادة من هذه الميزة لزيادة ارتباطها بالمساهمين و مجموع الأطراف الأخرى في المؤسسة.

إذن المعلومة تعد مورد ا أساسيا للمؤسسات و الاحتفاظ بها يشكل مصدرا للسلطة بالنسبة للمسير

وانطلاقا من تجذريتهم يقوم بمراقبة وصول هذه المعلومات إلى الأطراف الأخرى في المؤسسة حيث يتم حصرها و تقييدها و هذا الأمر يؤدي إلى إنشاء و إستغلال عدم تناظر المعلومات بين المسير و مختلف الشركاء في المؤسسة و ذلك من خلال جعل المعلومة المقدمة معقدة و صعبة الفهم.

أغلبية الكتاب يشيرون للطابع الانتهازي للمسير ,مما يوضح عدم كفاءة آليات الرقابة الداخلية والخارجية فالمسير يمكنه أن يحتفظ بالمعلومات التي تضره و يكشف فقط عن المعلومات التي هي في صالحهم.

[2] Ahmed el Aouadi,2001, les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprises-le casMarocain- Mars - p4

إشكالية التجدرية وعدم تناظر المعلومات.

إن عدم تناظر المعلومات يمثل مأزقا حقيقيا للإداريين الذين لم يستطيعوا النجاح في إحباط الاستراتيجيات التجذرية التي يجب أن يراقبوها, و لتغطية عدم فعاليتهم يقومون بدعم الفريق التسييري الموجود.[1]

يمكن أن نقيم الحالة التجذرية التي يتواجد فيها المسير و التي تظهر بطابع حيادي , هجومي أو دفاعي و ذلك حسب الظروف كمايلي :

أ –**التجذرية الحيادية** :و هي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة لها , فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد و مسؤوليات جديدة فأغلبية المسيرين إن لم نقل كلهم سيبحثون على نسج ارتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين.

إن المسير في مثل هذه الأوضاع سيعتمد سلوك عادي يقوم على احترام مصالح المؤسسة.

ب –**التجذرية الهجومية** :إن المسير يمكن أن يثبت الانتهازية من خلال الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل علاقات حقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل الاستفادة بمزايا معلوماتية للقيام باستثماراتهاالنوعية ، ويدعى بالسلوك التجذري الهجومي لأن المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائها.

في هذا النوع يتحكم المسير بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل في صالح تعظيم قيمة السوق للمؤسسة و إنما يبحث عن إرضاء منفعته الخاصة.

ج –**التجذرية الدفاعية** :في هذه الحالة يقترب المسير من نهاية عقده و بالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه و قلقه على ضياع منصبه و كنتيجة لهذه الأوضاع فانه سيتبنى استراتيجيات دفاعية كممارسة الرقابة.

عموما أطراف علاقة الوكالة تتبنى سلوكا إنتهازيا، فهم يبحثون عن الإستفادة من نقاط الضعف والثغرات الموجودة في العقود[2]

إن هذا السلوك الانتهازي ينشئ تكاليف الوكالة و هذا ما سنتعرض له في هذه النقطة.

---

[1] IDEM ,P: 04

[2] Charreaux G– la théorie positive de l'agence– positionnement et apports :P3

تكاليف الوكالة :

إن تكاليف الوكالة هي الأموال التي ينفقها حملة الأسهم لمتابعة الأنشطة التي يقوم بها وكلائهم ,ذلك لأن حامل السهم لا يمكنها بمفرده القيام بعملية المتابعة المستمرة نظرا لكثرة ما تتطلبها من مال و وقت وجهد للحصول على المعلومات الكافية و الصحيحة عن تصرفات مديري المؤسسات. إن تكلفة الوكالة يمكن أن تأخذ بعض الأشكال الآتية:[1]

-مصاريف مراقبة تصرفات الإدارة و المسيرين.

-مصاريف هيكلة التنظيم بما يساعد على التقليل من التصرفات غير المرغوب فيها من قبل المسيرين.إذن فتكاليف الوكالة هي ذات نطاق واسع و تشتمل على تكاليف المراقبة وهي الناجمة عن قياس وتصحيح أداء المسيرين للتأكد و ذلك حتى يطمئن الملاك إلى أن المسير يعمل على تعظيم ثروتهم و بالتالي تحقيق الأهداف المسطرة بشكل مرضي.

بالإضافة إلى هذه التكاليف نجد تكاليف الإفلاس أو الفشل و تشتمل على تحليل أسباب هذا الفشل و ذلك لأجل تجنب هذه الأسباب مستقبلا و القضاء على أي معوقات تصاحبها؛بتفصيل أكبر تكاليف الوكالة تضم تكاليف المراقبة و المتابعة المعتمدة من طرف المسير و تكاليف الواجبات المأخوذة من طرف العون و الخسائر المتبقية المتعلقة بضياع الفعالية التي يمنى بها المسير نتيجة تباعد المصالح مع العون .

كما نجد التكاليف الرسمية كالعقد مع البنك و كذا مجموعة من التكاليف الغير الرسمية كالرشوة.

[1] Charreaux G et Pitol Belin J.P,p07

المطلب الثالث :نظرية أصحاب المصالح

لقد كان الاتجاه السائد في ظل الثورة الصناعية هو تعظيم الأرباح المصلحة الفردية تشكل مصلحة المجتمع و تطور هذا المفهوم فيما بعد ليصبح مصلحة المؤسسة هي مصلحة المجتمع،حيث يبرر كل شيء لصالح الأعمال على حساب مصالح الأطراف الأخرى.

لقد بدأت الدعوة للحد من هذه الظاهرة و الإهتمام بالعامل البشري في بداية القرن 19 ثم بدا إتجاه جديد يتسم بالتأكيد على مصالح الأطراف الأخرى ذات الصلة بالمؤسسة فبدأت بالعاملين و من ثم العملاء ، الموردين ، الموزعين ، المنافسين و صولا إلى المجتمع ككل حيث أن المؤسسة التي تعمل بمسؤولية إتجاه المجتمع فهي بذلك تطبق أخلاقيات العمل.

أولا : مفهوم أصحاب المصلحة :

1- أصول مفهوم أصحاب المصلحة : [1]

مصطلح" أصحاب المصلحة "في أغلب الأحيان يترجم ب"الطرف المعني "أو" صاحب الحقوق"، أما وفقا لFreeman استخدم لأول مرة في عام 1963 خلال عرض تقديمي لبحث في معهد ستانفورد .حلقه لها نابع من التعامل مع مصطلح « Stackholder » الذي يعني المساهمين لإظهار أن للأطراف الأخرى مصلحة" حصة "في المؤسسة .إن نظرية أصحاب المصلحة تسعى بذلك لتحل محل الرؤية التقليدية للمؤسسة ، يشار إليها باسم « Stockholder Theory » الذي ينص على أن من واجب المدراء العمل بشكل حصري لسبيل مصالح المساهمين. قبل إستخدام هذا المصطلح ، يمكن أن نعتبر دود (1932) وبرنار (1938) رواد نظرية أصحاب المصلحة اللذان قدما فكرة أن الشركة يجب أن توازن بين المصالح المتنافسة لمختلف المشاركين من أجل الحفاظ على التعاون اللازم.

ففي الثلاثينات ، عدد قليل من الشركات الكبيرة الأمريكية مثل جنرال إلكتريك والتي وفقا Hummels عرفت أربعة أصحاب المصلحة ب :العملاء والموظفين والمجتمعات المحلية والمساهمين. و يبدو أنAnsoff هو أول من استخدم مصطلح أصحاب المصلحة في التعريف بالأهداف التنظيمية .

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

وهو يعتقد أن مسؤولية الشركات هي التوفيق بين المصالح المتضاربة للمجموعات الآتية:

القادة (المسيرين)، الموظفين والمساهمين والموردين والموزعين.

يجب على المؤسسة أهدافها لإعطاء حصة عادلة من المكافآت .فالربح هو أحد مؤشرات الإرتياح، ولكن لا يشكل بالضرورة دورا رئيسيا في هذه المجموعة من الأهداف.

مفهوم أصحاب المصلحة لم يظهر حقا في الأدبيات في مجال الإدارة إلا بعد نشر كتاب فرمان:

الإدارة الإستراتيجية سنة : 1984 أين تطور مفهوم أصحاب المصلحة بطريقة متزايدة في تحليل علاقة الاقتصاد بالمؤسسات في البحث عن الأداء الاجتماعي للمؤسسة .

2-أصحاب المصلحة :[1] في التعريف الأصلي لمعهد بحوث ستانفورد (1963) ، مفهوم أصحاب المصلحة يعني المجموعات الأساسية لبقاء المؤسسة هذا المعنى مشابها جدا لمفهوم Stymne 1965 وRhenman حيث أن pp هو المجموعة التي تعتمد على المؤسسة في تحقيق أهدافها الخاصة، وبأن هذا الأخير يعتمد على وجودها. والتعريف الأكثر شهرة) والذي يعطي معنى مصطلح أصحاب المصالح على أوسع نطاق واسع الذي إقترحها فرمان(1984) ، باستثناف بما في ذلك Buchholtzو Carroll 2000 بأن" :أصحاب المصلحة هم كل فرد أو مجموعة من الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالأهداف التنظيمية .في هذه الرؤية يعني :موردين ، جماعات الضغط ، العملاء والموظفين والمستثمرين والمجتمع يستثنى من هذه المنطلق أولئك الذين لا يمكن أن يؤثروا على المؤسسة بسبب غياب سلطتهم

(وأولئك الذين لا تتأثر تصرفاتهم) بسبب عدم وجود أي علاقة .(وينبغي أيضا ملاحظة جيدا أنه أصحاب المصالح دون أن تتأثر يمكن أن تؤثر على المؤسسة(والعكس بالعكس) .ويمكن بالتالي أن تكون هذه أصحاب المصالح حتى المحتملين الذين يشكلون فرصة أو خطرا على المؤسسة.

تظهر عوامل التأثير على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من خلال: [2]

[1] Christine la garenne(Entreprise et environnement) P 163

[2] http://ar.wikipedia.org/wiki vu le 14/03/2015

-احترام حقوق الأفراد.

-مفهوم التنمية المستدامة و الذي يمكن أن يعرف بتنمية الاستجابة للأجيال المستقبلية.

-الإجابة على التساؤلات الاجتماعية و التقارير التجارية العالمية بهدف تسوية السوق.

3-أنواع أصحاب المصلحة: [1]

من بين العديد من المحاولات لتصنيف أصحاب المصالح نلاحظ أن كل من Näsi و Carroll 1997فرقا بين أصحاب المصلحة الداخلية) أصحاب الملكية والمدراء والموظفين(و أصحاب المصلحة الخارجيةالمنافسين والمستهلكين والحكومات وجماعات الضغط ، ووسائل الإعلام والمجتمع المحلي والبيئة الطبيعية .(وبالمثل فمن الممكن التمييز بين أصحاب المصالح الأوليين)أي أولئك الذين لديهم علاقة عقد رسمي مع المؤسسة :الملاك والموظفين والموردين والزبائن (من أصحاب المصالح الأجانب مثل :وسائل الإعلام، المستهلكين وجماعات الضغط، والحكومات، المنافسين والمجتمع .و يمكن أن يكون ل أصحاب المصالح الأجانب تأثير محتمل على سبيل المثال (في حالات المقاطعة أو حملات التنديد) ويمكن أن تبرز بسرعة بوصفها من العناصرالفاعلة القادرة على التأثير على أداء المؤسسة.

Mitchell وآخرون حددوا سبعة أنواع من أصحاب المصالح حسب السمات التالية :القدرة على التأثير في القرارات التنظيمية، ودرجة الشرعية في العلاقات مع المؤسسة، الضرورة الملحة لحقوق أصحاب المصالح بالاستمرار في العمل. وهكذا Frooman1999ينتقد وجهة النظر الكلاسيكيةالذي يمثل المؤسسة في مركز عقود صريحة أو ضمنية مع أصحاب المصالح المختلفة، ففي هذا النهج فقط المديرين لديهم علاقة تعاقدية مع أصحاب المصالح الآخرين .ومع ذلك فهو يرى أن هناك ترابط متبادل بين جميع أصحاب المصالح بحيث يجب وضع نظرية أصحاب المصالح في سياق العلاقات المتعددة الأطراف . وبالمثل يمكن أن تتغير كذلك العلاقات بين المنظمة أصحاب المصالح بسرعة و قوة كبيرة ، فإنها ينبغي إدخال الجانب الحيوي في تحديد أصحاب المصالح.

[1] Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE és de l'entreorise sociale) p7.

4-أخلاقيات الاعمال و أصحاب المصالح:

إن الواجبات الأخلاقية التي على المؤسسة أن تقوم بها إتجاه أصحاب المصالح هي كالآتي: [1]

أ- واجبات إتجاه حملة الأسهم:

يتوقع المساهم أن يحصل على عائد في الاستثمار و مع ذلك قد يختلف المستثمرون في تفضيلا تهم للربح الحالي مقابل الربح في المستقبل و إحتمالات زيادة المخاطرة، و التمسك بممارسات المسؤولية الإجتماعية التي تعني الإهتمام بمصالح المساهمين، كما أن لمدراء الأعمال التنفيذيين واجب أخلاقي يتمثل في السعي لتحقيق إدارة مربحة لمالكي الإستثمار.

ب-واجبات إتجاه المستخدمين :

تبرز الواجبات الأخلاقية إتجاه المستخدمين من خلال ما يتعلق بالإستحقاقات و منزلة الأفراد الذين يكرسون جهودهم في العمل .و تتطلب مبادئ صياغة الإستراتيجية إستخدام قرارات تتصل بالعدالة و التي تتعلق بعملية القانون فيما يخص التعامل مع هؤولاء الموظفين.

ج- واجبات اتجاه الزبائن :

تبرز الواجبات الأخلاقية إتجاهاتهم من خلال التوقعات التي تهتم بشراء السلع و الخدمات.و التقدير غير المناسب لهذا الواجب يقود إلى المسؤولية القانونية و دمج الوكالات القانونية لحماية المستهلك . و كل أنواع الإستراتيجيات التي تتصل بالمسائل الأخلاقية و التي هي في تزايد.

د- واجبات إتجاه المجتمع :

يبرز من خلال الوضع الشرعي للمؤسسة كفرد في المجتمع و كمؤسسة إجتماعية و بما أن الزبائن و المجتمع يسببان إستمرار الأعمال تقوم المؤسسة بدفع حصتها من الضرائب لتغطية نفقات العدالة ،الطرق،الطرق السريعة ،....ولا يقتصر دورها فقط على المشاركة في دفع الضرائب و إنما يمتدإلى كل ممارسات المؤسسة في المجتمع.

5-التحليل الناقد لنظرية أصحاب المصالح:

لقد سعى عدد من الكتاب لإنتقاد نظرية أصحاب المصلحة وتوصياتها،إذ أنهم ركزوا من ناحية على عدم وضوح الآثار الإدارية، ومن ناحية أخرى على التشكيك في الأسس المعيارية لهذه النظرية.

[1] IDEM , p:13

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

إن الانتقاد هنا يأخذ أوجه القصور في نظرية أصحاب المصلحة

1-مفاهيم غير عملياتية:

أظهر تحليل مفهوم أصحاب المصالح نوع من النقص في الصرامة و الخلافات القوية حول موضع التنفيذ وهكذا فإن السؤال الأساسي يتعلق بالتعريف بأصحاب المصالح فالمفهوم يشكل نوعا من الخلط بين الأفراد والجماعات، في الواقع قد ينتمي الفرد إلى عدة مجموعات:

يمكن أن يكون على حد سواء :المساهمين، الموظفين، عضو في المجتمع والمستهلك Martinet

يستخدم مفهوم أصحاب المصالح لأجل وصف هذه الوضعية بمسؤوليات المؤسسة المتعلقة بالأفراد أو الجماعات،ففي سياق العولمة تحديد أصحاب المصالح يمثل مشكلة خطيرة أين تنظم مسؤولية المؤسسات إتجاه المجتمع وهذا يثير أيضا مسألة ترسيم الحدود في المؤسسة.وأخيرا فإن تحقيق فوائد أصحاب المصالح يطرح مشكلا حول مسألة التسلسل الهرمي لمصالح أصحاب المصالح المختلفين.[1]

2- كيفية تحديد الأولويات؟

تقترح نظرية أصحاب المصلحة أن القوى الإجتماعية بدلا من قوى السوق هي التي تحدد تخصيص الموارد بين المصالح المتنافسة و في هذا السياق ،ماهي معايير التطبيق ؟Freeman يشير إلى أن لكل أصحاب المصالح نفس القدر من الأهمية بالنسبة للمؤسسة Preston وDonaldson يوضحان بأنه لا يجب تعريف كافة أصحاب المصالح بنفس الطريقة في إتخاذ القرارات التنظيمية.

نظرية أصحاب المصلحة لا تبدو دقيقة جدا في توزيع السلطة و لا تحدد أبدا كيف يمكن أن تكون أصحاب المصالح ممثلة أو كيفية توزيع السلطة بطريقة تحمي مصالح الجميع Freeman وEvan يشيران إلى أن إنشاء مجلس الإدارة يشمل ممثلين من خمس مجموعات وهي : حملة الأسهم والموظفين والزبائن ، الموردين وأعضاء المجتمع المحلي.

[1] Samuel MERCIER *(L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : p.*p13,18.

أهداف المنظمة غير واضحة :

الاعتراف بمصالح أصحاب المصالح وتنمية إستراتيجيات للإستجابة للمصالح المشروعة لهم لا يمكن من إيجاد رؤية واضحة لأهداف المنظمة، ويرى أن معالجة العلاقات مع أصحاب المصالح على غرار العلاقات بين الإدارة والمساهمين يسهم في التخفيف من أهداف المنظمة ، والتخفيف من مخاطرة المديرين.

يشير Goodpaster أيضا إلى مخاطر الخلط بين المنظمة مع مؤسسة سياسية الآثار المترتبة من نظرية أصحاب المصلحة في إطار حوكمت المؤسسات غير واضحة .والباحثين لم يحددوا التغييرات التي ينبغي أن تؤدي إلى تشجيع المؤسسات على إتخاذ المزيد من الإعتبار لمصالح أصحاب المصالح.

إن دراسة الأنظمة المختلفة من الحكم تشير إلى إمكانية التنمية كما أشار إلى ذلك Etzioni

إن الحوكمة : هي بناء إجتماعي يعكس قيم ومصالح وإحتياجات المجتمع ، وإنها ليس من الواضح الإعتماد على آليات واضحة للحوكمة في سياقات أخرى.

وأخيرا إن نظرية أصحاب المصلحة تعني أن المجتمع هوالذي يحدد نجاح المؤسسة.

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

وهذه هي قوة الأساس المعياري لنظرية أصحاب المصلحة التي هي موضوع التحديات الأكثر استعمالا.

أ- الإشكال حول طبيعة المسؤولية :

بعض الباحثين رفضوا البعد المعياري كأساس لنظرية أصحاب المصلحة ، ويرون أنها تؤدي إلى الخلط بين المسؤوليات والأهداف التنظيمية : مصالح أصحاب المصالح الآخرين كالمساهمين يشكلون قيودا يجب أن تؤخذ في الاعتبار لبلوغ الأهداف.

وهكذا فإن النظرة التقليدية للمؤسسة لا تنكر أهمية مصالح أصحاب المصالح ولكن إرضاء حاجاتهم لا يشكل سوى طريقة لتحقيق الهدف النهائي المتمثل في تعظيم الربح.

ب-التأكيد مجددا على حقوق الملكية للمساهمين:

باحثون آخرون يسعون إلى الدفاع عن النموذج التقليدي الذي يأخذ في الإعتبار فقط حقوق المساهمين .فهناك ما يبرر تلك القاعدة من خلال الإشارة إلى مفهوم حق الملكية .فالعنصران الرئيسيان في حقوق الملكية هما:

1- حقوق الأفراد بالاستفادة من مواردهم بالطريقة التي يروها مناسبة مادام أنهم لا يعتدون على حقوق أناس آخرين.

2- قدرة الأفراد على نقل أو تبادل تلك الحقوق على أسس طوعية.

و باختصار كلما كانت حقوق الملكية الفردية أقوى كلما كان النظام الاقتصادي أكفئ في توزيع الموارد و تعظيم فرص تكوين الثروات الأفراد في جميع المجتمعات لهم مصالح متضاربة و إحدى وسائل حل هذه النزاعات هي عن طريق المنافسة.

إن نظام الملكية الفردية في المجتمع يحدد الأشكال المسموح بها في التنافس و يعطي الحق المطلق و الحصري للأفراد لإستغلال مواردهم بالطريقة التي يروها مناسبة و كذلك الحق في تحويلها مثل هذا النظام يمنع إستخدام القوة و يشجع التعاون.

المطلب الرابع : الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية

أولا :البعد الإشرافي والرقابي :

حيث تحتاج الحوكمة إلى تفعيل الدور الإشرافي والرقابي الذي تمارسه الجمعيات العمومية للمساهمين ولحملة الأسهم، وزيادة مساهمته في تحسين درجة الشفافية والإفصاح، من خلال ما تمارسه الجمعيات العمومية من ضغوط على مجلس الإدارة الخاصة بالشركات ليكون عملهم أفضل، وليكون نشاطهم أحسن، ومن ثم إيجاد قدرملائم من الطمأنينة والثقة للمستثمرين وحملة الأسهم وتأكدهم من تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع العمل,على الحفاظ على حقوقهم وبصفة خاصة الأقلية الحائزة للأسهم .كما أن تقرير منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الصادر عام 1999 م أشار في المبدأ الخامس الخاص بمجلس الإدارة بأن هذا الأخير، هو المنوط بعملية تنفيذ الحوكمة والإشراف عليها والتعامل بها، والسعي إلى تحقيقها، وهو من أهم فواعل ومنفذي الحوكمة فهو صانع للضوابط والقرارات والمعتمد للنظم والإجراءات والترتيبات .كما أنه المراقب للأعمال التي تتم وهو المسؤول عن الشفافية ونشر المعلومات والبيانات.[1]

فيتعلق هذا بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، فعلى المستوى الداخلي :تدعيم وتفعيل الرقابة بتناول نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما على المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة، وإتاحة الفرصة لحملة الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة.

ثانيا:البعد الأخلاقي: أصبح من المرجح أن غياب الضمير **كجوهر** للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دولا في العالم وانهيار كبريات الشركات وخروجها من السوق الاقتصادي، فإذا كانت الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق أهداف الشركات والاقتصاديات، وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ولا جدال من أن تحقق سياسة ونظم الحوكمة الجيدة في كافة ميادينها وعناصرها وإنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة، والمشروعة لتلك السياسات والنظم ومستويات الأخلاق للقوى البشرية.

[1] محسن احمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005 ، ص194

لقد إتضح أنه من أسباب ظاهرة إنهيار الشركات والمؤسسات هو شيوع الفساد الأخلاقي للقائمين بإدارة هذه الشركات والمؤسسات سواء في الجوانب المالية أو المحاسبية أو الإدارية، وإفتقاد الممارسة السليمة للرقابة وعدم الإهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة، فإذا كانت الحوكمة الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري، فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف، كما أن حوكمة الشركات لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم والذين يقصد بهم أعضاء مجلس الإدارة . [1]

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل الشركات ودوره في تفعيل الدور الرقابي داخل الشركات، فإن أغلب الهيئات العلمية والمهنية المتخصصة تطالب بضرورة أن يتواجد بالشركة دليل للسلوك الأخلاقي

cod of ethics يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام العاملين بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة الشركة ومصداقيتها، مع ضرورة التزامهم بالقيم واللوائح الداخلية للشركة،ونظرا لأهمية وجود دليل للسلوك الأخلاقي داخل الشركات، حيث وجهت تلك الهيآت العلمية والمهنية النظر في مجالس إدارة الشركات على أهميته ودوره في تحسين صمعة المؤسسة والقضاء على التلاعبات في أسواق المال التي تنشأ نتيجة تسريب المعلومات من قبل العاملين، وهناك مجموعة من الإرشادات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار من طرف مجلس الإدارة عند وضع سياسة السلوك الأخلاقي بالشركة.

حيث يتمثل الهدف من سياسة السلوك الأخلاقي في:

-الالتزام بتحقيق مستوى عال من السلوك الأخلاقي؛

-تشجيع الالتزام بالسلوك الأخلاقي ومعاقبة عدم الالتزام به؛

-تنمية ثقافية أخلاقية داخل الشركة.

وعن طريق إتباع هذه السياسة بشكل دوري مع كل من مبادئ حوكمة الشركات والقوانين الداخلية، فإن الشركة يجب أن تؤكد رغبتها في إرساء وتحسين السلوك الأخلاقي، بها حيث أن تجاهل الحوكمة وعدم التقيد بمبادئها والابتعاد عن ضوابط وسلوكيات العمل فاقم الأزمة المالية العالمية الراهنة [2]

[1] بريش عبد القادر، حمو محمد، *البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة العالمية*، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي :الأزمة المالية والاقتصادية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس -سطيف 21-20/ 11/ 2009, ص:05

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق ،ص، ص- 150-151

ثالثا :البعد الاستراتجي :

تعتبر الرقابة الإستراتجية إحدى النظم التي تستند إليها حوكمة الشركات للتقليل من مشاكل الوكالة الموجودة بين مستويات الإدارة المختلفة في الشركة، وتشمل هذه النظم التحديد الرسمي للأهداف، وقياس الأداء والتغذية العكسية، وهي الوسائل التي تمكن الإدارة من تقييم الاستراتجيات التي تتبعها، والتأكد ما إذا كانت تؤدي إلى تحسين العائد على رأس المال المستثمر في الأجل الطويل أم لا، والتأكد بالذات مما إذا كانت الاستراتجيات التي تتبعها الشركة تؤدي إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة و الجودة والابتكار، والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء، كما تهدف الرقابة الإستراتجية إلى تنمية الأهداف والمعايير ليقارن بها أداء الشركة و تنمية نظام لقياس الأداء باستمرار مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والأهداف، ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الوضع ذلك.

وبلغة الحوكمة فإن الهدف هو التأكد من أن المستويات الإدارية الدنيا كوكيل تعمل بطريقة تتفق مع أهداف الإدارة العليا كموكل، بمعنى العمل على تعظيم ثروة أصحاب الأسهم في ظل الظروف القانونية والأخلاقية الموجودة .[1]

رابعا:البعد الاقتصادي أو الاستثماري:

والذي يتضمن السياسات الإقتصادية على المستوى الكلي، ودرجة المنافسة في السوق وتوفر نظام المعلومات المالية والمعلومات غير المالية .التي تساعد الشركة في الحصول على التمويل وإدارة المخاطر

وتضمن تعظيم قيمة أسهم الشركة وإستمرارها في الأجل الطويل ويتضمن هذا البعد ما يأتي:

- الإفصاح المالي**Disclosure**: ويشمل التقارير السنوية، السياسات المحاسبية المتبعة، تقارير التدقيق الخارجي ومقاييس الانجاز؛
- الرقابة الداخلية **interim audit** ويشمل التدقيق الداخلي، لجان التدقيق، إدارة المخاطر، الموازنة التقديرية وتدريب الموظفين.

[1] شارلزهل، جونز جاريث، الإدارة الإستراتجية (مدخل متكامل)، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض،2008،ص:5.

خامسا :البعد الاجتماعي والقانوني Social &legal Dimension

الذي يشير إلى طبيعة العلاقة التعاقدية والتي تحدد حقوق وواجبات حملة الأسهم وأصحاب المصالح المختلفة من ناحية، والمديرين من ناحية آخرى .وتتمثل المسؤولية الاجتماعية في حماية حقوق الأقلية وصغار المستثمرين وتحقيق التنمية الاقتصادية ويتضمن هذا البعدما يأتي :

1- الهيكل التنظيمي organizational structur :

ويشمل تحديد الواجبات، توزيع المسؤوليات، خطوط التفويض للسلطات، تعين الإدارة والإدارة التنفيذية...الخ؛

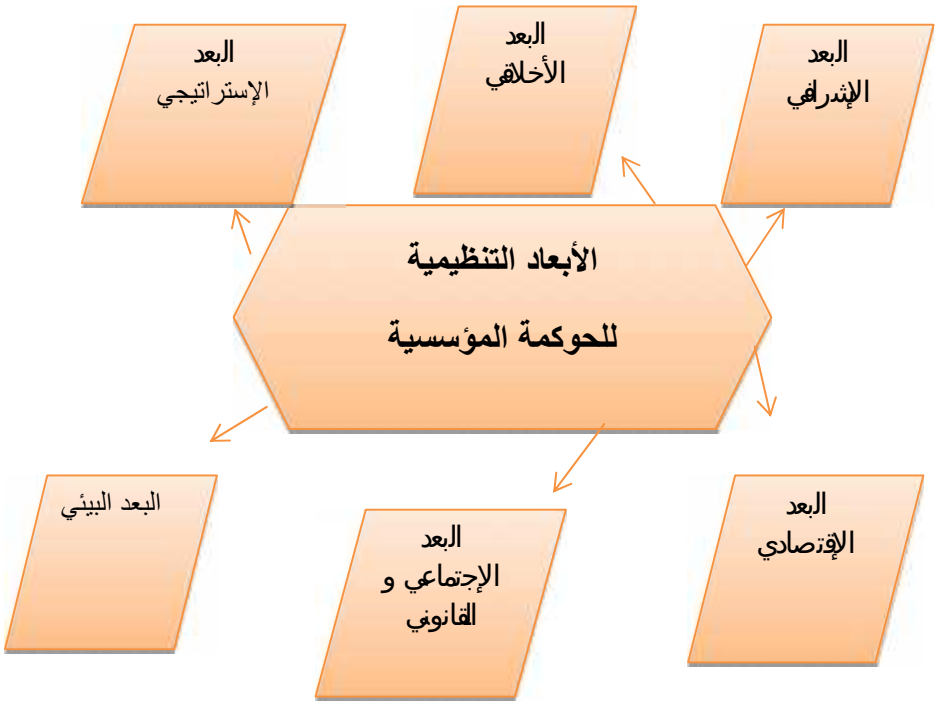
2- السلوك الأخلاقي ethical behavior :

ويشمل التحكم بقيم المؤسسة وأخلاقيتها وبمستوى عال من السلوك المثالي فيها والتقيد بقواعد السلوك المهني.

سادسا :البعد البيئي Environmental Dimension :

العمل على حماية البيئة من انتاج السلعة أو بيعها أو تقديم الخدمة. تجدر الإشارة إلى أنه مع تنامي وزيادة الوعي بالأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة .

الشكل (1–2) يوضح الأبعاد التنظيمية للحوكمة المؤسسية



المصدر من إعداد الطالبة

المطلب الخامس :الشفافية والإصلاح كأحد ركائز الحوكمة المؤسسية

1-مفهوم الإفصاح:

يعرف الإفصاح بشكل عام بأنه: بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقرالاستفادة منها أو إستخدامها، فالإفصاح هو نقل هادف إلى نقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها [1] ويعني الإفصاح إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع, ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القائم المالية وهدا يعني أن تشمل القائم المالية و الملاحظات و المعلومات الإضافية المرفقة بها , كل المعلوماتة المتاحة المتعلقة بالمشروع لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمشروع ويعتمد حجم المعلومات التي يجب الإفصاح عنها على خبرة مستخدم المعلومات ومتطلباته والقياس المحاسبي المطلوب مما أدى إلى ظهور ثلاثة مفاهيم للإفصاح وهي: [2]

1-1الإفصاح الكامل : يتطلب الإفصاح الكامل عن كل المعلومات والتفاصيل سواء كانت هناك حاجة إليها أم لا. هذا النوع من الإفصاح قد لا يفيد مستخدم المعلومات حتى لو تحقق حيث أن كثرة التفاصيل التي تكون غير مهمة قد تربك مستخدم المعلومات ولا تساعده على إتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب

1-2الإفصاح العادل: يركز مفهوم الإفصاح العادل على أهداف أخلاقية تتعلق بالعدالة والمساواة بين مستخدمي القوائم المالية في عرض الحقائق المتعلقة بأنشطة المنشأة لمساعدتهم على إتخاذ القرارات الصحيحة. إلا أن هذا المفهوم إنتقد حيث أن مفهوم العدالة مفهوم نسبي غير محدد.

1-1الإفصاح الكافي: هو الأكثر إستخداما من قبل المنظمات المهنية ومعظم الكتاب والباحثين حيث أنه وفقا لهذا المفهوم يتم عرض وتوفير المعلومات الملائمة والتي تتفق وإحتياجات مستخدم المعلومات والتي تساعده على إتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب. ويتطلب هذا المفهوم عرض جميع المعلومات الملائمة لمستخدمي المعلومات.

[1] محمد سمير الصبان ، **أصول القياس وأساليب الاتصال المحاسبي**، الدار الجامعية، بيروت، 1991 ، ص 350

[2] طارق عبد العال حماد ،المرجع السابق ، ص:47

1- شروط الشفافية:

هناك عدة شروط يجب توفرها في أي معلومة أو إجراء يتصف بالشفافية منها

أ-أن تكون الشفافية في الوقت المناسب حيث أن الشفافية المتأخرة تكون عادة لا قيمة لها ويعلن عنها أحيانا فقط لإستيفاء الشكل ونستشهد على ذلك بميزانيات الشركات التي تنشر بعد شهر أو سنوات بعد صدورها.

ب - أن تتاح الشفافية لكافة الجهات في ذات الوقت .

ج - أن تكون شارحة نفسها بنفسها فما قيمة شفافية غامضة أو غير شفافة , فقد تقوم بعض الشركات بنشر قوائمها المالية بالصحف إستيفاء للشكل القانوني بدون مرفقاتها أو بدون تقرير مراقب الحسابات أو تفصيل البنود , على أنه يجب ملاحظة ألا تخل الشفافية بالمبادئ العامة للحفاظ على بعض المعلومات ذات الصلة بسرية العمل.

د -أن يعقب الشفافية مساءلة فالشفافية في حد ذاتها ليست غاية بل وسيلة لإظهار الأخطاء والاقتصاص من مرتكبيها وذلك بالطبع في إطار الوسائل القانونية المنظمة لذلك.

3-معوقات الشفافية:

هناك العديد من العوامل التي تعوق سريان مبدأ الشفافية وهى تنتشر بصفة خاصة في الدول النامية ويمكن تصنيف هذه المعوقات تحت واحد أو أكثر من العوامل التالية :[1]

أ- **الفساد** : حيث تتسم الدول الناشئة والتي خرجت مؤخرا من مرحلة الحزب الواحد والتخطيط المركزي وهيمنة المؤسسات الحكومية على وسائل الإنتاج ، بصفات متعددة لا تدرى أن كانة بعضها سببا للفساد أم نتاجا لها ، مثل الفقر الشديد وعدم حترام القانون وما سيتتبعه من مظاهر البلطجة والإرهاب النفسي والخوف من الحكومة والتهديد بالعزل أو الحبس وانتشار الشائعات ذات الأثر السلبي على الروح المعنوية والرشوة والمحسوبية وسيطرة رأس المال الخاص على معظم السياسيين . أن هناك علاقة أكيدة طردية بين العولمة والحرية وعلاقة عكسية بين العولمة والفساد.

[1] محمد طارق يوسف , *الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات* ,ورقة مقدمة إلى مؤتمر- متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية في ماي, 2007 منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية2007 ص 22-23

ب–الجهل : حيث أن العديد من القائمين على الإنتاج أو تقديم الخدمات سواء على المستوى الخاص أو العام هم نتاج مرحلة الحكم الشمولي في المجتمعات الناشئة في الستينات والسبعينيات وأن أفراد الشعب كمنتجين أو كمستهلكين لهذه السلع والخدمات كان يهمهم فقط أثناء تلك المرحلة الحصول على المنتج أو الخدمة بأفضل نوعية وأقل سعر دون الإلمام بالحد الأدنى من المعلومات اللازم توفيرها للمستهلكين (بلد المنشأ – الصلاحية ... الخ) وهى الحقبة التي كانت لا تقيم وزنا للمواطن ولا لحقه في الحصول على الحد الأدنى من الشفافية المطلوبة ليس فقط بخصوص ما يستهلكه وإنما أيضا بشأن أحوال الدولة بصفة عامة .

ج-ضعف أو غياب الإطار القانوني اللازم لحماية المواطن من غياب الشفافية مما يزيد من تفاقم المشكلة وصعوبة التعامل معها ومن المفيد الإشارة هنا إلى أن القوانين الحالية على سبيل المثال لا تجرم جنائيا استغلال المعلومات الداخلية في الشركات المتداولة بالبورصة أو الممارسات الاحتكارية أو غيرها من الممارسات السلبية السائدة والمتعلقة بغياب الشفافية أو سوء استخدام هذا الغياب .

المبحث الثالث :دور الهيئات الدولية في ارساء قواعد الحوكمة المؤسسية

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

المطلب الاول : معايير بازل

أصدرت لجنة بازل للإشراف على البنوك في شهر سبتمبر 1999 م نشرة بعنوان " تحسين الحوكمة المؤسسية للبنوك Enhancing Corporate Governance For Banking Organizations

كجزء من الجهود المستمرة للتطرق لمواضيع الإشراف البنكي، وقد نشطت هده اللجنة للحصول على الخبرة الإشرافية المجمعة من أعضائها وغيرهم، والتي تمثلت في إصدار توجيه إشرافي من أجل تسريع ممارسات بنكية آمنة ومعقولة، حيث لا يمكن أن يعمل الإشراف بشكل جيد إذا لم تكن الحوكمة المؤسسية تعمل حسب الإطار المخطط لها .وبالتالي فإن المشرفين في البنوك لهم مصلحة قوية في ضمان وجود حوكمة مؤسسية فعالة في كل منظمة بنكية، و الخبرة الإشرافية تشدد على ضرورة وجود المستويات المناسبة للمساءلة وفحص الأرصدة في كل بنك.

فالحوكمة المؤسسية المقبولة تجعل من عمل المشرفين أكثر سهولة، كما أنها يمكن أن تساهم في إيجاد علاقات عمل تعاونية بين إدارة البنك والمشرفين، وقد أصدرت لجنة بازل عدة أوراق عمل حول مواضيع محددة، حيث تم فيها التركيز على أهمية الحوكمة المؤسسية وتشمل هذه الأوراق مبادئ إدارة مخاطر معدل الفائدة، تحسين شفافية البنك إطار لنظم الرقابة الداخلية في المنظمات البنكية، مبادئ إدارة مخاطر الائتمان.[1]

1-مبادئ لجنة بازل :

وضعت لجنة بازل في عام 1999 م إرشادات خاصة بالحوكمة الخاصة في المؤسسات المصرفية وهي تركز على :النقاط التالية[2]

-قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛

[1] معراج عبد القادر هواري، احمد عبد الحفيظ مجلد، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية، ص10.

[2] البنك الأهلي المصري، أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 55 ، القاهرة، 2003 ، ص11

-إستراتجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛

-التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس؛

-وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدقق الحسابات والإدارة العليا؛

-توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن؛ (Checks & Balances) خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات

-مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛

-الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمدريين أوالموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات عناصر آخرى؛

-تدفق المعلومات بشكل مناسب سواء من الداخل أو الخارج.

المطلب الثاني : دعم البنك الدولي (BM)

على الرغم من أن البنك الدولي يشجع دائما الدول النامية على تبني أفضل الممارسات الدولية والقيام بالإصلاحات القانونية والتشريعية، إلا أنه لا يعمل في مجال وضع المعايير أو تحديد القواعد، ذلك أنه يعطي الدعم المناسب على المستوي المحلي والإقليمي والعالمي: [1]

أولا :المستوى المحلي:

دعم البنك الدولي مجموعة من التقويمات التي تقوم بها الدولة بنفسها والتي تحدد على أساسها مواطن القوة والضعف فيما يختص بحوكمة وإدارة الشركات، مما يساعد تلك الدول على ترتيب أولوياتها، والهدف من التقويم دعم الإصلاح التشريعي وفي الوقت ذاته تبني الأعمال التطوعية من القطاع الخاص، الأمر الذي يتفق مع إطار البنك الدولي العام للتنمية الشاملة، الذي يؤكد على الإدارة الجيدة للشركات كعامل أساسي للتنمية، ويؤكد الإطار العام على أهمية القطاع الخاص" المحلي والأجنبي " كأحد العناصر الأساسية في عملية التنمية أيضا يدعو إلى إشراك الأطراف المعنية في وضع وتنفيذ إستراتجية شاملة للإصلاح.

ثانيا:المستوى الإقليمي:

اشترك البنك الدولي مع بعض الوكالات الدولية الأخرى في رعاية مجموعة من النقاشات التي تخاطب المسؤولين الحكوميين والمشرعين والمنظمين والشركات المحلية والأجنبية والمستثمرين ووكالات التصنيف، لمساعدة الوصول إلى رأي يتفق عليه بالإجماع بخصوص الإصلاح.

ثالثا :المستوى العالمي

فقد عمل البنك مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوسيع دائرة قواعد إدارة الشركات خارج دول المنظمة .وقد وقع البنك الدولي ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مذكرة تفاهم في الحادي والعشرين من جوان1999م وذلك لرعاية المنتدى الدولي لقواعد حوكمة الشركات، وكان الهدف الرئيسي للمنتدى هو مساعدة الدول ذات الدخول المنخفضة والمتوسطة على تحسين المعايير التي تستخدمها لإدارة الشركات، بتبني روح المغامرة في مجال الأعمال والمساءلة وتشجيع العدل والشفافية وتحمل المسؤولية، كما توصل البنك الدولي بعد مشاورات مع المنظمات الآخرى إلى وضع نموذج لتقوية نظم حوكمة الشركات في الدول النامية، وقد صمم هذا النموذج بحيث يتيح فرصة تقويم نقاط القوة و الضعف في مختلف الأسواق، وهذا التقويم سوف

[1] المرجع السابق ص749- 750.

يسهم في التقرير الذي يعده البنك الدولي وصندوق النقد الدولي عن الالتزام بالمعايير والقواعد (ROSC)،الذي يلخص المدى الذي وصلتإليه الدول في الالتزام ببعض المعايير المعترف بها دوليا تتلخص المكونات الأساسية لقواعد حوكمة الشركات حسب البنك الدولي في الإعسار وحقوق الدائنين بجانب الشفافية :[1]

1 – الإعسار وحقوق الدائنين : نظم الإعسار توفر مجموعة من القواعد المنصوص عليها مسبقا، والمؤسسات التي تعمل في مجال الإعسار وعمليات التصفية أو إعادة التأهيل التي تنتج عن ذلك للشركة المعسرة وتوزيع النتائج المالية بين الأطراف المعينة، كما تتيح نظم الإعسار أيضا للمقرضين الحصول على تقرير أكثر دقة على مخاطر السعر وتشجع على أن يكون الإقراض في صورة تدفق للأموال بدلا من أن يكون عملية إقراض توجهها العلاقات أو السياسة وتوجه المديرون لتخصيص الموارد القليلة بكفاءة.

2– الشفافية في نظم المحاسبة والتدقيق :

من أجل الحصول على تقارير مالية للشركة تكون شفافة وتقدم في وقتهايقوم البنك الدولي بمراجعة ، (ROSC)ويعتمد عليها وكجزء من التقارير الخاصة بمبادرة الالتزام بالمعايير والقواعد مدى الالتزام بمعايير المحاسبة والتدقيق في عدد من الدول . ويهدف هذا العمل إلى وضع أساس لمقارنة الأساليب المتبعة عدد من الدول.

وهي عضو في مجموعة البنك الدولي التي تشجع أيضا (IFC) الأكثر من ذلك أن شركة التمويل الدولية على قواعد حوكمة وإدارة أفضل للشركات، وذلك باشتراط أن تقوم المؤسسات التي تستثمر فيها بممارسة قواعد سليمة لإدارة الشركات، وبالتصميم على نظم داخلية مناسبة للمراقبة وتقدير تقارير وينطبق هذا على وجه الخصوص على البورصة وأسواق الأسهم والسندات الناشئة.

[1]، نفس المرجع السابق، ص 750-751

المطلب الثالث : قوانين صندوق النقد الدولي FMI

بالإضافة إلى ممارسة صندوق النقد الدولي في مبادرة البنك الدولي للالتزام بالمعايير والقواعد، فقد وضع صندوق النقد الدولي قواعد الممارسات الجيدة الخاصة بشكل أساسي لأجل شفافية السياسات المالية والنقدية الحكومية، حيث قام بإصدار قانون السياسات المالية و قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :[1]

أولا:قانون السياسات المالية : يقوم الصندوق النقد الدولي بتشجيع الدول الأعضاء على تطبيق المدونة القانونية للممارسات الجيدة الخاصة بالشفافية المالية، التي تؤكد على أن مسئوليات الحكومة يجب أن تكون واضحة كما يجب توفير المعلومات الخاصة بالأنشطة الحكومية للمواطنين، وأن تتبع المعلومات المالية معايير الجودة المتفق عليها وأن تخضع لنظام التراهة، وتؤكد المدونة القانونية للسياسات المالية على أربعة موضوعات هي

1-**وضوح الأدوار والمسؤوليات** :من خلال التمييز بين القطاع الحكومي والهيئات التابعة له في القطاع العام وسائر قطاعات الاقتصاد .كما يجب أن تكون أدوار السياسة والإدارة في القطاع العام واضحة ويفصح عنها علانية، ويجب أن يكون هناك إطار قانوني وإداري واضح للإدارة المالية؛

2-**توافر المعلومات للجماهير** :من خلال توفر المعلومات الكاملة للمواطنين حول الأنشطة المالية الحكومية الماضية والحالية والمتوقعة والالتزام بنشر المعلومات المالية في وقتها؛

3-**إعداد الميزانيات وتقديم التقارير عنها بطريقة واضحة** :إلزامية تحديد وثائق الميزانية أهداف السياسة المالية وإطار الاقتصاديات الكبرى وأسس السياسة بالنسبة للميزانية، بالإضافة إلى المخاطر المالية الأساسية التي يمكن تحديدها، ويجب أن تقدم المعلومات الخاصة بالميزانية بطريقة تسهل تحليل السياسات وتشجع المساءلة والإجراءات الخاصة بتنفيذ ومتابعة المصروفات المتفق عليها وكذا جمع الإيرادات بحيث يجب أن تكون محددة بكل وضوح مع تقديم تقارير مالية دورية للهيئة التشريعية والمواطنين؛

4-**تأكيد النزاهة** :من خلال توافق البيانات المالية ومعايير جودة البيانات المتفق عليها، والمعلومات المالية يجب أن تخضع للفحص.

[1] أمين السيد لطفي ،مرجع سابق ذكره ص 753-754

ثانيا :قانون الممارسات الجيدة حول شفافية السياسات المالية والنقدية :قام صندوق النقد الدولي بإعداد قانون الممارسات الجيدة الخاصة بشفافية السياسات النقدية والمالية، وقد وضعت إجراءات الشفافية الجيدة في القانون على أساسين، أولهما أن السياسة النقدية والمالية من الممكن أن تصبح أكثر فعالية إذا ما عرف المواطنون أهداف السياسة وأدواتها وإذا ما ألزمت الحكومة نفسها بها، وأيضا الإدارة الجيدة تدعوا لأن تكون البنوك المركزية والهيئات المالية خاضعة للمساءلة خاصة عندما تعطى السلطات النقدية والمالية درجة عالية من الاستقلالية .وقد وضع القانون في سياق تطوير المعايير وقواعد الإفصاح العلني للجماهير وإجراءات الشفافية التي وضعت لدعم النظم النقدية والمالية الدولية، كما تدعوا لدرجة أعلى من الشفافية في البنوك التجارية وشركات السندات وشركات التأمين والبنوك المركزية.

المطلب الرابع : مبادئ التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE

1–حقوق المساهمين :وتشمل حق نقل ملكية الأسهم، والتصويت في الجمعية، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد من الأرباح، وتدقيق القوائم المالية.

2–المعاملة المتساوية للمساهمين :ويقصد بها المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وأيضا حقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، وحمايتهم من عمليات الاستحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار في المعلومات الداخلية وكذلك حقهم في الاطلاع على جميع المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المدريين التنفيذيين.

3–دور أصحاب المصالح :ويتضمن احترام حقوقهم القانونية، والتعويض على انتهاك لتلك الحقوق، كذلك آليات تعزيز مشاركتهم في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة.

4–الإفصاح والشفافية :ويشمل الإفصاح عن المعلومات ذات الأهمية، مثل الأداء المالي والتشغيلي للشركة وأهدافها والأحداث الهامة وعوامل المخاطر، بحيث يتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات في الوقت المناسب بدون تأخير وبدقة الكافية.

5– مسئوليات مجلس الإدارة :تتضمن هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية وكيفية اختيار أعضائه، ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

6–ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات :

يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح تقسيم المسؤوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.[1]

[1] Organisation For Economic Co-Operation And Development**, OECD Principles of Corporate Governance**,

خلاصة الفصل:

ظهرت الحاجة لحوكمة الشركات نتيجة لفصل الملكية عن الإدارة ونتيجة لفتح العولمة وتحرير أسواق رأس المال أبواب جديدة أمام المستثمرين لتحقيق أرباح كبيرة، عندها أصبحت الشركات أكثر عرضة للازمات نتيجة المنافسة الشرسة والتذبذبات الحادة لأسواق رأس المال العالمية، وقد ساهمت الأزمات المالية العالمية الأخيرة الناتجة عن الفساد وسوء التسيير إلى تفاقم أزمات الشركات العالمية الكبرى نتج عنها خسائر بمليارات الدولارات مما أدى إلى ارتفاع فاتورة الفساد، وأصبحت عبئا على الشركات والاقتصاد العالمي ككل، حيث ساعدت هذه الظروف ساعدت على البحث عن المبادئ التي تضمن السير الحسن والتي تؤدي إلى التقليل من المخاطر وتحسين الأداء وفرص التطور للأسواق وزيادة القدرة التنافسية والبحث عن القواعد التي تزيد من ثقة جمهور المستثمرين وتحقيق أهداف أصحاب المصالح كما بذلت الهيئات و المنظمات الدولية جهود ملموسة في وضع قواعد حوكمة الشركات التي تعتبر الأساس الذي تتبناه معظم الدول عند وضع قواعد حوكمة الشركات الخاصة بها وسعيها لمساعدة الدول في تطبيق هذه القواعد.

إن الحكم المؤسسي (حوكمة الشركات)الجيد يفرض عناية خاصة ومسؤولية من إدارة الشركة والمؤسسة نحو المجتمع من حيث عدم التميز في المعاملة والتقيد بمواضيع حقوق الإنسان ومواضيع البيئة.

يمكن للحوكمة الفعالة والسليمة مساعدة المستثمرين في الأسواق المالية في اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال ما ترسله من إرشادات حول الأداء المالي مما يمكنها من زيادة فرص الحصول على مصادر التمويل الخارجي،

وتخفيض تكلفة رأس مال من خلال تخصيص الأمثل للموارد مما يوفر أفضل علاقة مع أصحاب المصالح وبدوره يساعد على تحسين العلاقة مع كل المجتمع بصفة عامة.

ليس هناك نظام واحد لحوكمة الشركات يمكن تطبيقه في كافة الدول وعلى كافة المؤسسات، إذ أن ممارسات الحوكمة تتباين وتختلف تبعا للظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية لكل دولة، بحيث يمكن لحوكمة الشركات أن تتسم بالمرونة أثناء تطبيقها من دولة لأخرى، ومن الملاحظ أن الجزائر تتجه نحو تطبيق حوكمة الشركات من خلال مجموعة من الإصلاحات التي تبادر بها وذلك بمساعدة المنظمات الدولية.

الفصل الثاني:

تحليل واقع الحوكمة

ودورها في ضمان جودة

التعليم العالي بالجزائر

تمهيد:

لا أحد يعارض حقيقة أن تطور وتنمية المجتمعات المعاصرة أضحى يتأثر أكثر فأكثر بدرجة إكتسابها المعرفة من أجل تطوير قدرات مواردها البشرية وكفاءاتهم الإبداعية بعدما تأكد عدم جدوى إمتلاك الموارد المادية لوحدها مثّلت صناعة المعرفة في سنة1990, 50% من الناتج المحلي الإجمالي في دول منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بعد ما كانت تمثل 45 %في سنة 1980 إن المتتبع للتطورات والتغيرات الحاصلة في مجال التنمية والتنافسية يلاحظ الدور المركزي الذي أضحت تلعبه المعرفة بالنسبة للدول النامية ليس كعامل مهم في إستقطاب الإستثمارات الأجنبية المباشرة فحسب بل أيضا في إستيعاب التكنولوجيا وإحتضانها ثم إنتاجها مثل ما فعلت الدول الناشئة .وهكذا أصبح راسمال المعرفي أهم ميزة تنافسية لتلك الدول حيث أخذ مفهوم اقتصاد المعرفة أو الإقتصاد المبني على المعرفة مكانة مركزية في إهتمامات ليس فقط الباحثين الإقتصاديين وإنما أيضًا المنظمات الدولية والذي تجسد في بيان لشبونة للإتحاد الأوروبي سنة2000 وتقارير برنامج الأمم المتحدة (PNUD) وتقارير البنك الدولي وكذا المؤتمرات التي نظمتها منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) إن أهم ركيزة لاقتصاد المعرفة هو التعليم بصفة عامة والتعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة، لما له من تأثير مباشر على الرفع من القدرات الإبداعية للموارد البشرية والرفع من مستوى تأهيلها. لكن ليس من البديهي إنتظار النتائج المرجوة من التعليم العالي بل لا بد من إثارة النقاش حول الشروط الأساسية التي يلزم توفرها حتى ترقى منظومة التعليم العالي إلى المستوى المقبول من الفعالية (efficience).والفاعلية (efficacité).

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

المبحث الأول :ماهية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

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

المطلب الأول : مفهوم الحوكمة الجامعية وعناصرها

أولا: تعريف الحوكمة الجامعية

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ، ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعة والتي تعكسها مظاهر كثيرة، لمحاولة تخفيف حدتها وإيجاد حلول مقترحة لها.

المقصود **بالحوكمة الجامعية** وضع معايير و آليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية والأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم [1] .

ثانيا الحوكمة الجامعية:

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

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

http://qadaya.net/node/3068

تاريخ الاطلاع (10 /2015/02)

[2] إسماعيل سراج الدين :**حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**،دط، 2009،ص:7-1

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

ويكمن التحدي الأساسي في كيفية خلق أو تخطيط نظم حوكمة، التي تضمن التسيير الجيد للجامعة وتأخذ بعين الإعتبار إحترام تطبيق الحرية الأكاديمية وكل الإلتزامات المفروضة على الوجهالمقبول[2]

ثالثا: عناصر الحوكمة الجامعية:

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

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

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

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

[1] MEREDITH Edwards [2002]: "University governance: A mapping and some issues", pp. 4-5, document internet disponible sur le site: http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf (consulté le 02/2/2015).

[2] IDEM ,P :03

المطلب الثاني : أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

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

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

[1] المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي **إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته**(1998 -2009) ، (2009/06/ 31-05-02) ، مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، بيروت،2009 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

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

تم الإطلاع عليها يوم(2015/03/19)

المطلب الثالث :أهداف ومبادئ الحوكمة الجامعية

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

أولا :أهداف الحوكمة الجامعية:

يهدف تطبيق أسس الحوكمة الجامعية إلى: [1]

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

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

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

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

ثانيا: مبادئ الحوكمة الجامعية:

لاتختلف مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عن تلك التي على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل في مايلي : [2]

1- **السلطة** :بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة؛

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

---

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

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

يجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الإعتبار البرنامج الأكاديمي إستعمال المعلومات المناسبة، التغذية الرجعية والإتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛

3- **التمثيل** :الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثليها وفق إنتخاب على مستوى الكليات، تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي، الإجراءات التنفيذية.

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

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

5- **التقييم** :يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة، يعتبر هذا التقييم مصدرا مهمًا وتغذية رجعية لتحسين الأداء عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين محتوى البرامج...

6- **المساءلة** :المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في إتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الإنفتاح والديمقراطية وهذا أيضا يرتبط بالمناخ السياسي للدولة.

7- الفعالية :يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الإستغلال الجيد للموارد.

8- **إعداد الخبراء** : هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

9- **الحرية الأكاديمية** :هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وإنها حرية مسؤولة تضبطها مبادئ أهمها :الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع...، ترتبط إرتباطا وثيقا بالديمقراطية. [1]

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

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

المطلب الرابع :أسباب ظهور الحوكمة الجامعية

إن قضية حوكمة الجامعات تعتبر غاية في الأهمية و قد ساهم في ظهورها عدة أسباب: [1]

-التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الإتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية ، في إطار الإنتقال إلى "إقتصاد المعرفة "هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية؛

-إنتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي ، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛

-زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير؛

-ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية ، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس؛

-تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون

أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أ و جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا ؛

-عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية ، إنعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية و المتقدمة مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي؛

-ظهور توجهين عالميين رئيسين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما؛

[1] سعيد التل وآخرون" :**قواعد الدراسة في الجامعة**"، دار الفكر للنشر ، والتوزيع، عمان، ط1 ، 1997،ص 151

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

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

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

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

[1] محمد مقداد" **أمل البقاء بين التحديات المستمرة والأزمات الحادة**"، جامعات البلدان النامية في عهد العولمة، 2004،ص:3، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:
http://faculty.ksu.edu.sa/aljarf/Research%20Library/%D9%86%D8%AF%D9%88%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%88%D9%84%D9%85%D8%A9%20%D9%88%D8%A7%D9%88%D9%84%D9%88%D9%8A%D8%A7%D8%AA%20%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9/g003.doc
تاريخ الإطلاع (2015 /02/10)

المطلب الخامس : أهداف الحوكمة الجامعية والأطراف المعنية بتطبيقها

إن تطبيق أسس الحوكمة الجامعية يهدف الى :[1]

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

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

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

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

[1] University of Oxford [2006]: "**White Paper on University Governance**"loc.cit, p. 2

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

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

المطلب الأول مفهوم الجودة في التعليم العالي.

ضمان الجودة: يعتبر مفهوم ضمان الجودة في التعليم العالي مفهوما متعدد الأبعاد يشمل جميع وظائف هذا التعليم وأنشطته ومحيطه الاقتصادي ويتميز أيضا ببعده الدولي, تبادل المعارف، حركية الطلبة والأساتذة والمشاريع الدولية للبحوث [1]

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

1-التعليم العالي في الجزائر: هو نظام تعليمي وتكويني تسيره وتملكه الدولة ويتميز بمجانية التعليم حيث أن الطالب الجامعي لا يشارك إلا بثمن رمزي يتمثل في حقوق التسجيل التي تبلغ ب 200 د.ج سنويا (2أورو) لذلك وجب على الدولة تعميم الجامعات في جميع إرجاء البلاد (92 مؤسسة جامعية) ؛كما تتميز المؤسسات الجامعية بمركزية كبيرة في التسيير.

1-1 دليل المعايير (Référentiel):هو مجموعة من المواصفات التي تؤسس المتطلبات الخاصة بأنظمة الجودة في مؤسسات التعليم العالي ولا يمكن لأي مؤسسة تقويم أدائها الفعلي دون التحديد المسبق لهذه المعايير، وبالتالي يكون إعداد هذه المعايير إحدى المراحل الأولى لتطبيق نظام الجودة.

1-2 الآفاق :نقصد بالآفاق كل التهديدات التي من شأنها إعاقة عملية تطبيق نظام ضمان الجودة في الجزائر كالتخوفات التي قد تظهر عند مختلف الاطراف ذات المصلحة من هيئة تدريس، طلبة وهيئة إدارية، من جهة، والتحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم العالي والفرص المتاحة أمامها للتحسن.

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

---

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

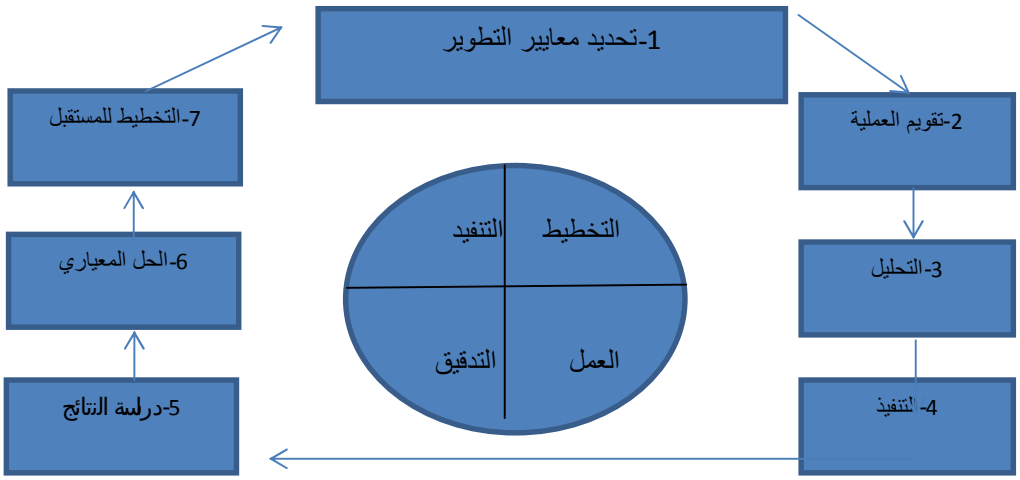
المطلب الثاني : تحليل أعمال رواد مدرسة الجودة الشاملة

أولا: أعمال والتر شيوارت : WALTER SHEWHART

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

يرى شيوارت أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة و قد وضع تصميما يتماثل مع الطريقة العلمية في التطوير المستمر أطلق عليه دائرة (الخطة – العمل – المراجعة –) (PDCA) التنفيذ.[1]

الشكل يوضح (2–1)يقدم توضيحا لنموذج شيورات لإدارة الجودة الشاملة:



المصدر :مهدي السامرائي

ثانيا: أعمال إدوارد ديمينغEDWARD DEMING

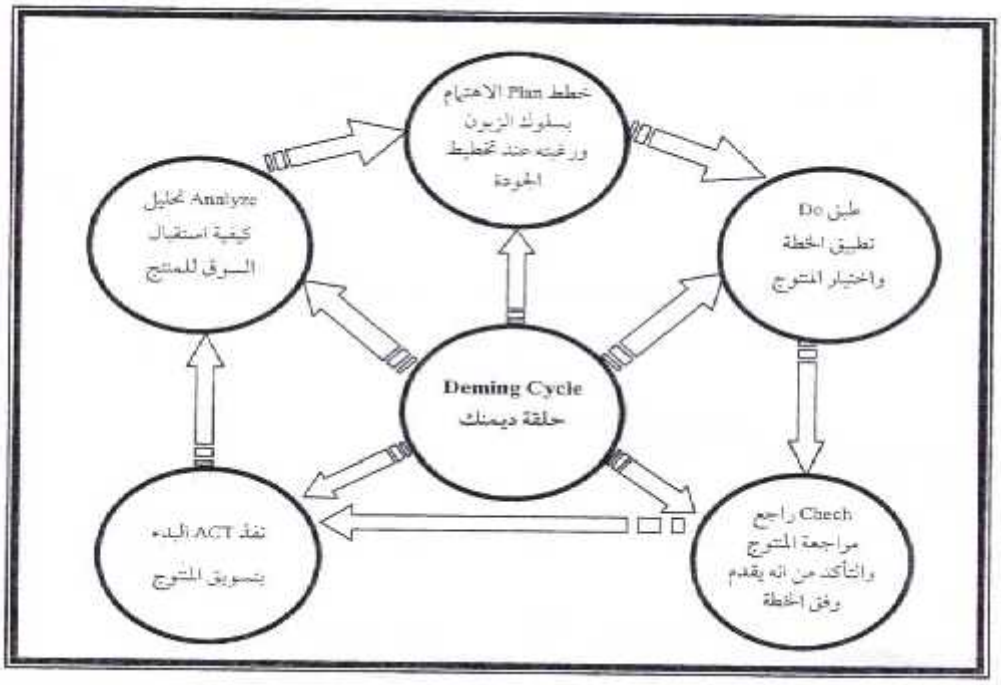
هو إحصائي أمريكي ذهب إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية بعد أن لاقت أفكاره قبولا لدى المنظمات اليابانية وأعطى إهتماما كبيرا لتحسين جودة المنتجات اليابانية ومن أبرز إسهاماته الآتي : [2]

[1] مهدي السامرائي :**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2007،ص:82

[2] يوسف حجيم الطائي و آخرون :**نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية** , دار اليازوري العلمية، للنشر و التوزيع،عمان،ط1 ، 2009،ص،ص:219، 220.

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

الشكل (2–2) يبين حلقة ديمينغ لتحسين الجوة



المصدر :يوسف جحيم الطائي وأخرون

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

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

[1] عواطف إبراهيم الحداد :**إدارة الجودة الشاملة**، دار الفكر ناشرون ،عمان، ط1 ،2009 ،ص:39

رابعا:أعمال فيليب كروسبيPHILIP CROSBY

يعد الأمريكي CROSBY من الرواد الذين أسهموا في تحديد المعالم الأساسية لإدارة الجودة والطرائق الكفيلة بتحسينها حيث طبقت أفكاره الخاصة بالجودة في أكثر من (1500) منظمة حيث تعتمد فلسفته على مبدأ"العيوب الصفرية "الذي يهدف إلى جعل الإدارة العليا تؤمن بأن الأخطاء غير مقبولة وتلتزم بتنفيذ عمليات تحسين الجودة في وظائف المنظمة كافة ومن إسهاماته الآتي: [1]

أ- النقاط الأربعة عشرة في الجودة

ب- ثوابتCrosby

ج -لقاح الجودة

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

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

[1] مهدي السامرائي , المرجع السابق :ص:82

المطلب الثالث : نظام ضمان الجودة في التعليم العالي.

قدّم الباحثون والمفكرون في مجال الجودة وضماتها مجموعة من التعاريف لنظام ضمان الجودة، نذكر منها مايلي" :هو نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة، إتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة" . [2]

أولا: عرفTait ضمان الجودة في مجال التعليم العالي على أنه القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي ، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأنّ هدف ضمان الجودة هو دائما تفادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل. [1]

ومن بين إجراءات ضمان الجودة، نذكر :

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

كما تمّ تعريف ضمان جودة التعليم على أنه ":عملية منظمة لتفحص النوعية تقضي على التأكد من وفاء المؤسسة التعليمية أو البرنامج بالمعايير، ومن قدرتها على التحسين المستمر والوفاء بها لاحقا، بحيث أن المؤسسة تضمن الجودة لنفسها، وبحيث أنّ الجهة الخارجية تضمن للجمهور العام جودة التعليم في المؤسسة.

ثانيا:عرفت لجنة ضمان جودة التعليم العالي، ضمان جودة التعليم على أنه" :فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام مرّ التعليم العالي في الجزائر بعدة مراحل إستجاب من خلالها لمتطلبات التنمية الإقتصادية التي عرفتها الجزائر منذ الإستقلال سنة1962 .

ثالثا : مفهوم نظام ضمان الجودة:

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

[2] ابراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر،" **معايير نظام الجودة وتأثيراتها على البيئة**. التدريس الجامعي في ظل نظام ل م د "في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي، ص146 .

[1] يوسف حجيم الطائي و أخرون ، **مرجع سابق**، ص:309 .

1-عرف نظام ضمان الجودة بأنّه" :نظام عالمي موحد لمقاييس الجودة ، إتفق عليه عالميا ليكون وثيقة دولية لضمان جودة الإدارة". [1]

2-وعرف أيضا بأنه ":ذلك النظام الذي يقوم بالتحقق على أنّ ما تقوم به من أعمال يتطابق مع الإجراءات والسياسات التي قمت .بكتابتها وإعتماده [2]

3-كما عرف نظام ضمان الجودة بأنه" :مجموعة من الخطط والأنشطة تطبقها إدارة المؤسسة في كافة الأقسام، وفي جميع المستويات، بهدف ضمان أن ناتج العمليات سوف يلبي حاجات الزبائن، وتوقعاتهم وذلك من خلال التأثير على الطريقة التي يتم وفقها تصميم المنتجات وتصنيعها وتفتيشها وإختبارها، وتركيبها وتسليمها، وخدمتها،

ويهدف نظام الجودة إلى تزويد الثقة بمنتجات المؤسسة أما في مجال جودة التعليم العالي [3]

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

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

[1] إبراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر مرجع سابق146

[2] يوسف حجيم الطائي، محمد فوزي العبادي، هاشم فوزي العبادي،**مرجع سابق ص**،ص,308,309 .

[3] أحمد الخطيب ورداح الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص45 .

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

يمثل فهم محاور الجودة الشاملة في التعليم أولى الخطوات الرئيسية في تحقيقها و رغم تعدد تلك المحاور إلا أنه يمكن تحديد أهمها فيما يلي: [1]

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

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

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

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

(حجم أعضاء هيئة التدريس و كفاياتهم التدريسية،مستوى التدريب والتأهيل العلمي لأعضاء هيئة التدريس.مساهمة أعضاء هيئة التدريس في خدمة المجتمع ،مقدار الإنتاج العلمي لعضو هيئة التدريس) [2]

[1] صباح سليم حمودة:**درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين** ،مذكرة ماجستير ,جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان 2008 , ص31

[2] مهدي السامرائي : مرجع سابق، ص:424 -425

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

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

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

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

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

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

9-معيار جودة المناهج الدراسية:

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

[1] صالح ناصر عليمات :**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية– التطبيق و مقترحات التطوير** ,دار الشروق .للنشر و التوزيع,عمان ,الطبعة الأولى 2004 ,ص115

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

10-معيار جودة البرامج التعليمية:

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

11-معيار جودة الإمكانيات المادية:

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

-مرونة المبنى الجامعي وقدرته على تحقيق الأهداف .

-مدى إستفادة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة من المكتبة .

-مدى إستفادة أعضاء هيئة التدريس و الطلبة من المختبرات و الورشات .

-حجم الإعتماد المالي .

12-معيار جودة العلاقة بين الجامعة و المجتمع:

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

[1] Peter Mortimore : "***Measuring Educational Quality", British Journal of Educational Studies***,Vol(39),N0(1), February 1991, P70.

[2] صالح ناصر عليمات : مرجع سابق ص114

المطلب الخامس :الإتجاهات العالمية لفلسفة التعليم العالي

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

أولا: تنوع التعليم:

أدى تزايد الطلب الإجتماعي على التعليم العالي خاصة في الدول النامية إلى تزايد الحاجة إلى تنويع مؤسساته وتكييف برامجه لتتماشى مع تنوع إحتياجات الطلبة وإحتياجات سوق العمل .وقد إنعكس تنوع التعليم العالي في بروز التعليم العالي غير الجامعي وأنماط جديدة غير تقليدية من التعليم مثل التدريب المتطوروتحديث المعلومات من خلال التعليم المستمر مما أدى إلى ضرورة الإهتمام بضمان جودة هذه الأنماط الجديدة من التعليم والمؤسسات التي تعنى بها والبرامج التي تقدمها، حيث أثبتت الطرق القديمة عدم مسايرتها لهذا التطور .حيث إزداد الإقبال على التعليم العالي بالشكل الذي أصبح ظاهرة جماهيرية بعدما كان مقتصرا على النخب فقط. بدون الأخذ في الإعتبار تنوع الطلب على التعليم العالي، فإن الزيادة في أعداد طالبي خدمة التعليم العالي في تنامي مستمر ليقتفز من 68 مليون في عام 1991 إلى 159 مليون في سنة2008عبر العالم.[1]

ثانيا: صعوبات التمويل التعليم العالي:

تبعا لتزايد عدد طلبة التعليم العالي وتنوع إحتياجاتهم، تواجه الحكومات صعوبة في ضمان هذه الخدمة العمومية، وتكمن هذه الصعوبة في عدم كفاية الدعم المالي المخصص لمؤسسات التعليم العالي .

وهذا بدوره يفرض عليها ضرورة مراجعة البرامج التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي ووجهات إنفاق الموارد المتاحة لترشيد هذا الإنفاق مع تأمين الحد الأدنى من الجودة المطلوبة.

ثالثا: تكفل القطاع الخاص بالتعليم العالي(MARRCHANDISATION)

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

[1] UNESCO، (2010) **Recueil de données mondiales sur l'éducation Statistiques comparés sur l'éducation dans le monde. Institut statistique de l'UNESCO**. Montréal p12، 2013

ومبين المستجدات نجد التعامل مع مصطلحات جديدة مثل العرض، الطلب، الربحية، العميل بدل الطالب ومن ثم تكتسب الجودة مكانة شجع على عروض التكوين كإستثمارات مربحة تصل مداخيل الجامعات من الطلبة الأجانب إلى ثلث مداخيلها الإجمالية.

كما تجدر الإشارة إلى تعدد أشكال التعليم العالي المعلوم والخاص والذي مهّد الطريق إلى بروز سوق معتبر للخبرات وخدمات ضمان الجودة والتأهيل (Accréditation).

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

المبحث الثالث: تحليل واقع التعليم العالي في الجزائر.

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

المطلب الأول :تحليل مراحل التعليم العالي في الجزائر

أولا: مرحلة الاستقلال:

قبل حصولها على الإستقلال، كانت الجزائر تملك جامعة واحدة وهي جامعة الجزائر والتي تعد أول جامعة في الوطن العربي1907م وكانت نسخة طبق الأصل للجامعة الفرنسية التقليدية وكانت تضم أربع كليات :الآداب، الحقوق، العلوم والطب. [1]

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

ثانيا :إصلاح1971 :

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

ومن أهداف الإصلاح:

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

[1] زين الدين بروش,يوسف بركان ,المرجع السابق ,ص881

2 الإسراع في تخريج أقصى ما يمكن من الإطارات الوطنية وبأقل التكاليف.

3 إعادة توجيه محتويات التعليم، والتكوين، وما يتم منحه من شهادات وفقا لسياسة التوظيف والسياسة التنموية، وذلك من خلال الربط بين الجامعة، ومختلف القطاعات الإقتصادية.

4 تدعيم الإتجاه العلمي والتقني :يكون في غالب الأحيان قصير المدى لتوفير الكفاءات المرتبطة مباشرة بالميدان العملي، دون إستثناء تكوين عال يشرف على الأعمال ذات التكنولوجيات العالية كالمهندسين، الصناعيين والزارعين.

5 التعريب :حيث كان يجب أن تحتل اللغة الوطنية المكانة التي تليق بها في التكوين الجامعي، إن هذا التحدي لم يكن سهل المنال وكانت له عدة مخلفات سلبية منها مغادرة الكفاءات الأجنبية مع سياسات توظيف عشوائية لسد هذا الفراغ.

6 الجزأرة: هي إستراتيجية وطنية تهدف إلى الإعتماد على الكفاءات العلمية الجزائرية وتجسدت عبر برنامج طموح لتكوين هيئة تدريس مكونة من جزائريين لإستخلاف الأساتذة الأجانب الذين كانوا يشكلون الأغلبية الساحقة في الجامعات، من جهة، ولتلبية إحتياجات التنمية من إطارات وتقنيين، من جهة أخرى هذه التغيرات إلى عدم قدرة الخريجين بمهارات الحالية على التكيف مع متطلبات سوق العمل، مما يفرض على الجامعات الجزائرية ضرورة الإهتمام بضمان جودة خريجيها وقدرتهم على مواكبة الجديد في مجال التخصص والتغيرات التي تطرأ في سوق العمل.

ثالثا: الإصلاح البيداغوجي نظامLMD

تبعًا لما ورد من إختلالات (DISFONCTIONNEMENTS) التي وقفت عليها الوزارة الوصية شُرع سنة 2004في تنفيذ إصلاح يمس الجانب البيداغوجي يتمثل في تطبيق نظام ال" ل م د "المنبثق من برنامج بولون (PROCESSUS DE BOLOGNE) الأوروبي. [1]

الأهداف من تطبيق النظام الجديد بصفة رسمية كالتالي [2]:

[1] مشروع بولونيا يقضي بإنشاء فضاء جامعي قبل سنة 2010 متطابق في جميع دول الاتحاد الأوربي، بما يضمن توحيد المعايير النوعية في الدرجات الأكاديمية وذلك تماشياً مع بنود معاهدة لشبونة

[2] Réforme des enseignements supérieurs، juin 2007، www.mesrs.dz، p. 11

1- ضمان تكوين نوعي يأخذ بعين الإعتبار التكفل بتلبية الطلب الإجتماعي الشرعي في مجال الإلتحاق بالتعليم العالي؛

تحقيق مع المحيط الإجتماعي الإقتصادي (osmose) تأثير متبادل بتطوير كل التفاعلات الممكنة بين الجامعة والمحيط الذي تتواجد فيه.

2-تكوين آليات التكيف المستمر مع تطور المهن والحرف.

3- تقوية المهمة الثقافية للجامعة بترقية القيم العالمية التي يعبر عنها الفكر الجامعي خاصة المتعلقة بالتسامح مع الآخر.

4- التفتح أكثر على التطور العالمي، وعلى الخصوص في مجال العلوم والتكنولوجيا.

5- ترسيخ أسس الحوكمة ترتكز على التشاور والمشاركة .

بالإضافة إلى:

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

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

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

المطلب الثاني : تحديات التعليم العالي في الجزائر

أولا : تحديات الطالب الجامعي :

من أهم التحديات التي تعيق التعليم العالي بالنسبة للطالب هي: [1]

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

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

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

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

---

[1] أنظر كلا من:

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

المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي" :[2009] **إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته1998**-2009,ص,ص,50-53 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

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

تاريخ الإطلاع (2015/03/19)

5-الخريج الجامعي والذي يعتبر المَنتج النهائي للعملية التعليمية، هو في الغالب ليس سوى جعبة من المعلومات، غير قادر على توظيفها . لذلك لا يحقق متطلبات سوق العمل كمنتج قابل للتشغيل وإحداث التغيير والتطوير؛

6-عدم وجود تحديد واضح لسمات الخريج الذي نريده في المستقبل ، القادر على مواكبة التغيرات والتطورات الداخلية والخارجية بما يخدم مصالح المجتمع؛

7-إستبعاد فئة الطلبة في عملية صنع القرارات، الملاحظ في الواقع أنه لا يتم الأخذ بآراء الطلبة في الأمور الإدارية وفي الحكم على الأساتذة أو تقييمهم كما أن العلاقة الإنسانية بين الطالب والأستاذ سواء في الأمور الأكاديمية أو غيرها قد تكون شبه منعدمة.

في إطار هذه **التحديات** لا بد من :

- أن يعتمد بناء أية خطة للإرتقاء إلى المستوى الدولي على رؤية مستقبلية للجامعات، سعيا للوصول إلى مستوى التميز والتنافسية ، من خلال إعداد خريج يتمتع بالقدرة على المنافسة محليا وإقليميا ودوليا ، وبوسعه أن يكتسب ثقة المجتمع وهو من يعد المعيار الأساسي للإعتراف بإنجاز الجامعة وقدرتها على تطبيق معايير الجودة؛

-ترسيخ قيم المبادرة، ثقافة البحث والإبداع ، الاحترام التحفيز ، المشاركة ، التقييم الموضوعي، النقد البناء وغيرها من القيم وتأصيلها، يساهم بشكل كبير ومباشر في تنمية الدور الإجتماعي للشباب من طلاب الجامعات والبحث العلمي وتفعيله ، حيث يتحول الشاب في إطار الجامعة إلى مواطن حقيقي ومشارك في الأنشطة المجتمعية المتعددة ، لهذا يجب تعزيز حق الطلبة في إنشاء تنظيمات طلابية؛

-مشاركة الطلبة في تسيير إدارة الجامعة و تفعيل علاقتهم بهيئة التدريس ، يعتبر أساس الحوكمة الجامعية، من خلال تشجيع الطلبة على المشاركة في الانتخابات الجامعية وتنمية علاقاتهم بإدارة الجامعة ، كما يجب تحديد السلطات المفتوحة للأستاذ الجامعي ، خاصة في عملية تقييم الطلبة، لتقليل مساحة التدخل بغرض تحقيق العدالة والمساواة؛

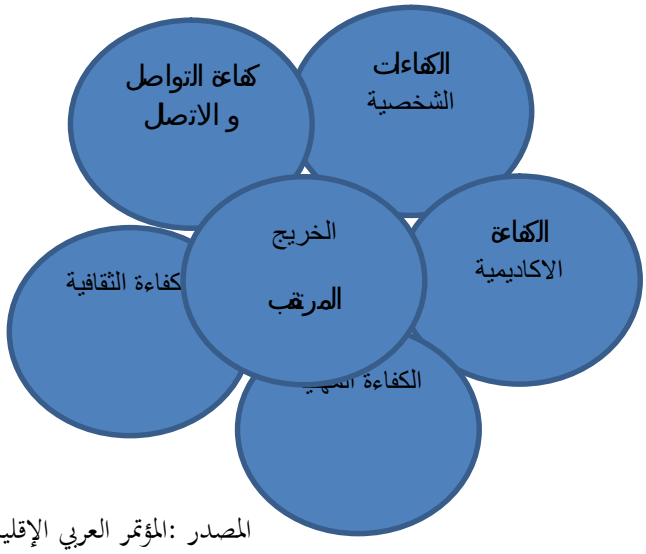
-إختيار أسلوب التعليم الإبداعي الذي يتجاوز أسلوب الحفظ والتلقين ويركز على بناء الفكر التحليلي، تشجيعا للتفكير الحر والمستقل؛

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

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

والشكل التالي يبين مؤهلات الخريج المرتقب[1]

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



المصدر :المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي

ثانيا–تحديات هيئة التدريس:

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

2–1– نقص في أعضاء هيئة التدريس، وعلى الأخص في بعض التخصصات التقنية منها، وذلك لندرة حملة الشهادات العليا، إضافة إلى تدني المستوى العلمي للهيئة التعليمية ونقص الحوافز بمثل عدم الاستقرار الوظيفي وتدني الرواتب؛[3]

[1] المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي" مرجع سابق ؛ص50–53

[1] المصدر :علي إسماعيل وبيار جدعون" :**المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي**"، ص10

[2] إسماعيل سراج الدين :مرجع سابق، ص 22–26

2- غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء ، فليس من المنطقي عدم وجود إستمارة قياس أداء واحدة خلال الفترة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس بالجامعة, هذا ما يعكس عدم قدرة الجامعة على إدارة مواردها البشرية ، حيث يلاحظ غياب تحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ عن نظام عملها الداخلي؛

3- معايير الإختيار السائدة للإلتحاق بسلك التعليم العالي والتي تستند فقط إلى نتائج التفوق الدراسي رغم ضعف المستوى العلمي؛

4-بروز العديد من مظاهر الخلل في الجامعات مثل عدم انتظام بعض أعضاء هيئة التدريس في حضور المحاضرات والتطبيقات.

5- الارتقاء بمستوى هيئة التدريس كمعيار لضمان جودة التعليم العالي ، وهو ما يعتبر من أصعب الأمور نظرا لأنه إجراء يشمل تحفيز أساتذة الجامعة على جودة الأداء وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحسين جودة الوضع المؤسسي الذي يعملون من خلاله وإعادة هيكلته . هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود إدارة خاصة بالجامعة تسمى إدارة التخطيط والسياسات؛

6- صياغة سياسات واضحة تتعلق بهيئة التدريس، لاسيما من جانب الحريات الأكاديمية، الأمن الوظيفي والمشاركة في صنع السياسات ووضع الخطط.[1]

7- فكرة تقييم الأستاذ الجامعي ، أي ما مدى تقبل أساتذة الجامعة فكرة تقييمهم على غرار تقييم الطلبة .وهل يقبلون بالدخول في سلسلة من الاختبارات العملية والعلمية لتقييم كفاءاتهم الحقيقية وهل يمكن تقييمهم من خلال الطلبة عبر رصد ما تم بذله من قدرات ومهارات ومعارف؛

8- لم يعد يشكل الأستاذ الجامعي في عصر المعلومات المصدر الوحيد للمعرفة، وتتحدد قيمته في إطار الحوكمة من خلال الكفاءة البيداغوجية كسعة الإطلاع على العلم والمعرفة في مجالات متعددة، والتمكن من المادة وأساليب تدريسها(، والبحث العلمي، والقدرة على خلق علاقات أكاديمية .بالإعتماد على التكوين الأولي، الخبرة المكتسبة والبحث المستمر، إضافة للكفاءات في البعد الشخصي أهمها التوازن في الردود الإنفعالية، والإلتزام بالنظام.[2]

---

[3] سيلان جبران العبيدي :[2009] : «**ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع**» المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: « **تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع** » بيروت :ص16

[1] يوسف حجيم الطائي وآخرون" **إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي**"، ط1 ، 2008،ص:142

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

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

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

ثالثا: تحديات المجتمع:

إن التحديات التي تواجه الجامعة إتجاه المجتمع تتمثل في:

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

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

رابعا: تحديات سوق العمل:

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

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

[1] وثيقة المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي" :[2009] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته"1998 -2009 ، ص: 26
إنترنت متوفرة على الموقع:
http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf
تاريخ الإطلاع (2015/02/23)

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

إضافة إلى ذلك فإن التكوين الذي يحصل عليه الطلبة في الجامعة، تنقص قيمته مع مرور الوقت ، إذا لم يستكمل بتربصات ميدانية على مستوى المؤسسات التي تعمل على رفع كفاءة الطلبة؛[1]

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

في إطار هذه التحديات لابد من:[2]

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

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

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

[2] المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي" :[2009]إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته-1998- 2009 ص29-55
وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:
http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf

ج- تعزيز الشراكة والتعاون بين المحيط الاقتصادي والمؤسسات الجامعية، لوضع وتطوير برامج متخصصة ملائمة للمتطلبات الاقتصادية ، مما يساعد الطلاب على الإنخراط في سوق العمل؛

د- تبني إستراتيجية تنموية على مستوى المجتمع ، يتم في إطارها إعداد الخطط التنموية والبرامج الإستثمارية والإنتاجية وتحديد مواصفات المتخرجين من حيث الكم والكيف ، بحيث نبدأ من إحتياجاتنا الداخلية ، وهو ما يتطلب إعادة النظر في نظام أولويات الإ نفاق العام على التعليم.

خامسا :تحديات السياسات العامة للجامعة:

في مجال السياسات العامة للجامعة يشير الواقع الى:

1-غموض التوجهات الإستراتيجية لسياسة التعليم العالي ، بسبب غياب المبادئ الخاصة بالمساءلة ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، هذا بدوره أدى إلى غياب التكامل في أدوار العناصر المشكلة للحوكمة هذه الجوانب هي في الأصل جوانب مرتبطة يعد العمل بها تطبيقا حقيقيا لأسس الحوكمة الجيدة، التي تعتبر مخرجا وحيدا لتطوير التعليم الجامعي؛

2-غياب الروابط الوثيقة بين مؤسسات التعليم العالي والتعليم العام من جهة، والجامعات وسائر مؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى، إضافة إلى الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم العالي المتنوعة بناء على قدراتهم وإهتماماتهم؛

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

4-إقتصار دور الجامعة على كونها مجرد مانح للدرجات العلمية وغياب دورها كمؤسسة للتعليم المستمر، الذي يمثل واحدة من أهم نقاط ضعف التعليم الجامعي؛

5-قضية إستقلالية الجامعة ، على أساس أن الجامعة مؤسسة تعليمية عامة أي ملك للقطاع الحكومي، تكون كل قراراتها مرتبطة بالهيئات السياسية والحكومية ، بمعنى أن قراراتها وخططها وسياستها هي نتائج قرارات سياسية والتي تؤثر سلبا في القرارات التي تُتخذ داخل الجامعة خاصة عند الإختلاف في وجهات النظر؛

6-هيمنة الجانب النظري في العملية التعليمية، وعدم الاهتمام بالمهارات التطبيقية والعملية لتدريس العلوم التطبيقية بأسلوب علمي حديث.[1]

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

سادسا :تحديات البحث العلمي:

أهم التحديات التي يواجهها البحث العلمي تتمثل في: [2]

1-غياب ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، كما أن تراجع المنافسة في القطاعات الإنتاجية المختلفة أدى إلى ضعف الطلب على المنتج العلمي المتمثل في البحوث؛

2-غياب سياسات فعالة للربط بين الإنتاج العلمي للجامعات والمراكز البحثية والطلب الإجتماعي على البحوث، من خلال الشركات الصناعية والمؤسسات الخدمية مما أثر على مسيرة التعليم الجامعي؛

3-ضعف البنى البحثية ويتخذ ذلك عدة أشكال :التوسع في البرامج-خاصة برامج الدراسات العليا-التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وإطارات، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية، قلة المختبرات والأجهزة والمعدات الحديثة والمواد، ضعف التمويل والإنفاق على البحث العلمي،

[1] أنظر كلا من:
- .سيلان جبران العبيد :مرجع سابق، ص15
- .إسماعيل سراج الدين مرجع سابق، ص49
- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي" : إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته" 2009 ،1998 ص60

[2] إسماعيل سراج الدين: مرجع سابق، ص46 -47

ضعف التواصل العلمي مع المؤسسات العلمية الإقليمية والعالمية وعدم وجود أطر واضحة لإدارة البحوث وتقييمه.[1]

4-عدم توافر الحرية الأكاديمية ، وهيمنة التدخل الإداري على العمل العلمي، إضافة إلى إحتكار المعلومات وعدم نشرها في الوقت المناسب؛[2]

5-توافر الإمكانات والموارد البحثية خاصة البشرية وغياب التوظيف الأمثل لهذه الموارد و هذا ما يجسد أزمة حقيقية ثلاثية الأبعاد تتمثل في:

أ-أزمة في ثقافة البحث العلمي ، والميل إلى الإعتماد المتزايد على التكنولوجيا المستوردة من الخارج؛

ب-أزمة في ثقافة تداول المعلومات، نشرها وإستخدامها في إنتاج المعرفة؛

ج-أزمة في المؤسسات البحثية الفاعلة والكفيلة بإدارة التقدم العلمي والتكنولوجي.

[1] المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي" :[2009] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته1998 /" 2009، ص 60 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:
http://www.arche10.org/office/downloads/1257331478!Regional%20Report%20on%20Higher%20Education%20in%20the%20Arab%20States%20_Arabic%20-(Final).pdf
تاريخ الإطلاع (2015/03/11)

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

المطلب الثالث :معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية

إن واقع التعليم العالي في الجزائر، يعد من أكبر تحديات تطبيق مبادئ الحوكمة والذي يميزه مايلي [1]

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

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

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

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

[1] أنظر كلا من:

- .محمد بوقشور ، "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر" الملتقى الدولي حول"**الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي "الجزء الثاني**، جامعة فرحات عباس سطيف،2007، ص262 -264

-فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري ،قسنطينة2006 ،ص ص:191 -189

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

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

7- الأستاذ الجامعي : على هذا الأساس تُمنح الشهادة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الطالب في تخصصه؛[2]

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

بهذا فإن المهمة الإجتماعية للأستاذ الجامعي لم يبق لها من أثر في الواقع، مما أعاق العملية التعليمية ونشاط البحث العلمي في الجزائر المتطلعة إلى العصرنة؛[3]

9- **التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على منهاج التعليم العالي** : إن ضعف المناهج المسطرة من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي تعتبر القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل مباشر على الطرق التعليمية في الطور الجامعي، إضافة إلى هيمنة أسلوب التلقينيوالمقرر، مما ينأى بالتعليم عن اكتساب منهجيات التفكير والبحث العلم.[4]

---

[1] عماري عمار وقطاف ليلى" الجامعة الجزائرية، الواقع والآفاق"، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد1 ، 2001 جامعة فرحات عباس، ص106

[2] فضيل دليو وآخرون، مرجع سابق، ص156

[3] عماري عمار وقطاف ليلى :[2001] مرجع سابق، ص105

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

http://www.ulum.nl/d25.html

تاريخ الاطلاع (2015/03/03)

المطلب الرابع : مجهودات الحكومة الجزائرية لتطوير التعليم العالي

أولا: الجانب الإداري والتسييري:

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

ثانيا :الجانب التعليمي والتكوين والبحث:

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

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

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

إضافة إلى هذا تم إنجاز مراكز بحث متخصصة في تكنولوجيا الصناعات الغذائية ببجاية

[1] نشرة 1 – رسالة جامعة سطيف" :[2009] خطاب رئيس الجمهورية، السيد عبد العزيز بوتفليقة بمناسبة إفتتاح السنة الجامعية2009 -2010إعلامية تصدر عن جامعة فرحات عباس، العدد 05 ، ص8

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

ثالثا : الجانب المادي والمالي:

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

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

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

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

رابعا:إنتهاج نظامLMD :

على ضوء توصيات اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية وتوجيهات المخطط التنفيذي الذي صادق عليه مجلس الوزراء في جلسته المنعقدة في 30 أفريل 2002 ، حددت وزارة التعليم العالي2013، وتتضمن هذه الإستراتيجية في - والبحث العلمي إستراتيجية عشرية لتطوير القطاع للفترة2004 أحد محاورها الأساسية إعداد وتطبيق إصلاح شامل وعميق للتعليم العالي، تتمثل المرحلة الأولى لهذا الإصلاح في وضع هيكلية جديدة للتعليم ذات ثلاث أطوار تكوينية : ليسانس_ماستر_دكتوراه، أي هيكلية تستجيب للمعايير الدولية، تكون مصحوبة بتحيين وتأهيل مختلف البرامج التعليمية، وبإعتماد تنظيم جديد للتسيير البيداغوجي،إ ن هذا الإصلاح الذي شُرع فيه، في محيط يتسم بتحولات سريعة، يرمي الى :[1]

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي **إصلاح التعليم العالي**"، 2007 ، ص7 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع

http://www.umbb.dz/index_fichiers/reforme_LN.pdf

تاريخ الاطلاع(2015/03/13)

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

-تحديد مفهومي التنافس والأداء؛

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

-تمكين الجامعة الجزائرية من أن تصبح من جديد قطبا للإشعاع الثقافي والعلمي على الأصعدة الوطنية والإقليمية والدولية، عن طريق تدعيم المهمة الثقافية للجامعة من خلال ترقية القيم العالمية، لاسيما منها تلك المتعلقة بالتسامح واحترام الغير في إطار قواعد أخلاقيات المهنة الجامعية وآدابها؛

-التفتح على المحيط الاقتصادي الاجتماعي، عبر تطوير كل التفاعلات الممكنة ما بين الجامعة وعالم الشغل وتطوير آليات التكيف المستمر مع تطورات المهن؛

-تشجيع التبادل والتعاون الدوليين وتنويعهما؛

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

خامسا :مبادئ مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية:

إن الجودة والرقي في المجتمع يرتكزان على ثقافة التخلق والإخلاص، لاسيما عند شريحة النخبة التي يجب أن تكون خير قدوة . إن مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية يشكل أداة مرجعية ترسم المبادئ الكبرى التي توجه الحياة الجامعية وتُستَمد منها القواعد السلوكية والنظم العديدة المنجرة عنها ويحدد حقوق وواجبات الأسرة الجامعية، يتضمن هذا الميثاق المبادئ التالي : [1]

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

-المسؤولية والكفاءة : تتطور المسؤولية والكفاءة بفضل تسيير ديمقراطي وأخلاقي يضمن توازنا محكما، بين الحاجة إلى قيادة وإدارة فعالتين والحاجة إلى تشجيع مساهمة أعضاء الأسرة الجامعية من خلال إشراك الأساتذة والطلبة والباحثين والإداريين في عملية إتخاذ القرار؛

---

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

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

تاريخ الاطلاع (2015/03/15)

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

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

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

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

[1] مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية" :[2009]**مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية"**، ص2 وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:
http://www.univ-guelma.dz/news/charte%20universitaire%20ar.doc
تاريخ الاطلاع(2015/03/19)

المطلب الخامس : سبل تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية.

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

أولا :مبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

1- إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا ،باعتبارها البوابة الرئيسة للطور الجامعي، والإهتمام بالدراسات ما بعد التدرج و توفير كل الإمكانات المادية والمالية المناسبة من أجل تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل؛

2-إعادة النظر في الإعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية) المحسوبية الزبونية، الرشوة(...، و التركيز على الإختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث؛)

ثانيا: ديمقراطية إتخاذ القرارات :

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

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

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

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

[1] ديلمي مسعود" التعليم العالي في نموذجي فرنسا والجزائر، ***أمم تتحدى وأخرى تتردى***"، مجلة القدس العربي،2008 ،ص: 18 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع http://81.144.208.20:9090/pdf/2008/04/04-04/qmd.pdf : تاريخ الإطلاع (2015/03/15)

4-إستراتيجية تنموية عامة يخطط لها مركزيا، بناء على معطيات اقتصادية، ديموغرافية اجتماعية، ثقافية، لا سياسية كما هو جار اليوم من أجل بعثرة المال العام؛[1]

5- ضرورة الحوار والتكامل بين السياسي والأكاديمي واحترام حرية الرأي والتعبير والنقد البنَّاء وترجمة النقاشات إلى إجراءات تنفيذية؛[2]

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

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

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

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

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

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

---

[1] عبد الحميد مهري" ***واجب التكامل والحوار بين السياسي والأكاديمي***"، مجلة الجامعة، جامعة الصديق بن يحي جيجل، العدد 10 ،2008 ، مارس ، ص:8 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf

تاريخ الاطلاع(2015/03/16)

[2] عماري عمار وقطاف ليلى مرجع سابق، ص113

12- ربط التكوين الأكاديمي بالتكوين التطبيقي لتحقيق التكامل والتفاعل بين الجامعة ومحيطها الإقتصادي والإجتماعي، وإقحام الجامعة في عمليات إصلاح المجتمع .هذا يعتمد على إنتهاج سياسات واضحة ومَقنَّنة تربط الجامعة بالمحيط الإقتصادي والإجتماعي وتُحدد العلاقات والصلاحيات

13- تأثير ا لجامعة على المستوى الإقتصادي يتبنى النظام المعتمد في الدول المتقدمة " البحث والتنمية"، بمعنى آخر تجسيد التعليم العالي والبحث العلمي الوظيفيي؛ [1]

14-إقتراح نموذج لإدارة مؤسسات التعليم العالي ، بمعنى أن تشرف على هذه المؤسسات مجالس إدارة مستقلة رباعية التمثيل (الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، الأكاديميون(، إضافة إلى إنشاء مؤسسة جزائرية مستقلة لتقييم برامج ومؤسسات التعليم العالي وضمان جودته؛

14- إن القيم الحقيقية هي القيم التي تقدمها الجامعة من خلال المعرفة، أي ترقية القيم عن طريق المعرفة والعلم والتي تؤدي حتما إلى التفاعل الإيجابي بين الجامعة وإصلاح المجتمع .وإذا تبنى أفراد الأسرة الجامعية هذا المفهوم كثقافة ذاتية ، ستكون هناك إعادة إعتبار لسلم القيم في المدى المتوسط والبعيد، على أساس أن الجامعيين هم من يقود مختلف مؤسسات المجتمع مستقبلا؛

-يجب على الجامعة أن تعطي المثال وتكون المرجع لباقي المجتمع ، سواء على المستوى العلمي أو الأخلاقي والمعنوي، كما عليها تكوين نُخَب تملك الذكاء العلمي وليس المادي لكافة المجتمع وعلى كل المستويات، وهذا لن يتحقق سوى بإعطاء الجامعة ونخبتها قيمتها الحقيقية بمعنى حين يبحث الطالب عن مستوى تكوين وليس عن مجرد نقاط، ويعمل الأستاذ وفق ضمير مهني ويكون هاجس الإدارة ممثلة في المسؤولين هو تكوين نخبة [2]

[1]-عماري عمار وقطاف ليلى مرجع سابق، ص96

[2]لحول مصباح" :[2008]***الجامعة في المجتمع، أي دور وأي وظيفة***" ، مجلة الجامعة، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، العدد 10 ، مارس، ص:16 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf

تاريخ الاطلاع (2015/03/17)

خلاصة الفصل الثاني

لا أحد ينفي ضرورة الإعتماد على ترسيخ ثقافة التعامل بالجودة في التعليم العالي، فهذا مطلب لكل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أساتذة وطلبة ومستخدمين لمخرجات الجامعة إضافة إلى ضرورة دمج البعد الدولي للتعليم العالي وحتمية مقارنة الشهادات والمؤهلات، لأن تطبيق نظام الجودة في الجزائر يسير بخطى بطيئة تخوفًا من الصعوبات التطبيقية .لذا يشترط أن ينظر لمشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر كمشروع تغيير تنظيمي بأتمّ معنى الكلمة وما يتبعه من جدية في التعامل معه أي إدارته.

وسوف ينجر عن هذه الفلسفة تبني إستراتيجية قائمة على إستخدام وسائل تتمثل في إستعمال فعال للإتصال من جهة وتوخي مبدأ المشاركة بهدف تقليل المقاومة الناجمة عن مختلف أصحاب المصلحة بحيث تتوخى قيادة المشروع في إطار حوكمة تأخذ في الإعتبار تلبية إحتياجات كل الأطراف.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية

التمهيد :

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

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

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

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

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

يتم من خلال المبحث الثاني عرض الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

أما المبحث الثالث فيتضمن عرض وتحليل لنتائج الدراسة الميدانية.

المبحث الأول:تقيم كلية العلوم اللإقتصادة والتجارية وعلوم التسيير جامعة طاهر مولاي سعيدة .

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

المطلب الأول :هيكلة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

أولا: نبذة عن الكلية(تاريخ تأسيسها)

في إطار المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في جمادي الثانية عام1424 الموافق 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها. حسب المادة 32 من القانون إن الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة .كما تضمنت المادة33 أن تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء ' إنشاؤها على أساس تخصص غالب. وتضمن على الخصوص مايأتي: تكوين في التدرج وما بعد التدرج, نشاطات البحث العلمي, نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف. وتحتوي المادة 34 تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع. حيث تنشأ الأقسام بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي. إن المادة35 يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر ، عند الاقتضاء. ويكلف بضمان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها. أما المادة36 تزود الكلية بمجلس الكلية وبمجلس علمي ويديرها عميد.

1- تعريف مجلس الكلية:

حسب المادة37 من نفس المرسوم المذكور أعلاه يتشكل مجلس الكلية من :عميد الكلية ،رئيسا,رئيس المجلس العلمي للكلية,رؤساء الأقسام مدير أو مديري وحدات البحث ، ومخابر البحث إن وجدت.

- ممثلين (2) عن الأساتذة وعن كل قسم منتخبين من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى.
- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.
- ممثلين (2) منتخبين عن المستخدمين الإداريين و التقنيين وعمال الخدمات .

يحضر نواب العميد و الأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري .

مهام مجلس الكلية :

1-ان المادة38 يبدي مجلس الكلية برأيه وتوصياته فيما يأتي :آفاق تطوير الكلية,برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف,مشروع ميزانية الكلية, مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية,مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمنها الكلية,تسيير الكلية,التقرير السنوي لنشاطات الكلية.

يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

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

وينتخب ممثلو الطلبة لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

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

2-المادة40 يجتمع مجلس الكلية في دورة عادية بناء على استدعاء من رئيسه مرة واحدة كل ثلاثة (3) أشهر.ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من رئيسه وإما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه.

3- المادة41 يستعين العميد بالآراء والتوصيات التي يبديها مجلس الكلية.

4-المادة42 تحدد كيفيات سير مجلس الكلية بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

ثانيا تعريف المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم

إن المادة43 يضم المجلس العلمي للكلية ، زيادة على عميد الكلية ،الأعضاء الآتين: نواب العميد, رؤساء الأقسام, رؤساء اللجان العلمية للأقسام, مدير أو مديري وحدات البحث العلمي و/ أو مخابر البحث ،إن وجدت.ممثلين (2) منتخبين من بين الأساتذة عن كل قسم .مسئول المكتبة الكلية.

كيفية إنتخابه:

1- المادة44 ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم حسب الأشكال نفسها ،من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى والذين هم في وضعية نشاط لدى الكلية .

ينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهدة مدتها ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ، حسب الأشكال نفسها .تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس العلمي بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

2-المادة45: يبدي المجلس العلمي للكلية آراء وتوصيات فيما يأتي :تنظيم التعليم ومحتواه,تنظيم أشغال البحث,اقتراحات براج البحث,اقتراحات إنشاء أقسام و / أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدها و / غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها, مواصفات الأساتذة و الحاجات إليهم .ويكلف ، زيادة على ذلك بما يأتي:اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان لمناقشتها,اقتراح لجان التأهيل الجامعي, دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية و العلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى رئيس الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته .

ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد .

3-المادة46يجتمع المجلس العلمي للكلية في دورة عادية مرة واحدة كل ثلاث (3) أشهر بناء على استدعاء من رئيسه, ويمكن أن يجتمع في دورات غير عادية إما بطلب من ثلثي (3/2) أعضائه أو من عميد الكلية.

4-المادة 47يمارس المجلس العلمي للكلية صلاحيات المجلس العلمي لوحدة البحث المنصوص عليه في المادة 16 من المرسوم التنفيذي رقم 99-257 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1999 و المذكور أعلاه.

5-المادة 48 تضم اللجنة العلمية للقسم ، زيادة على رئيس القسم ، ستة (6) إلى ثمانية (8) ممثلين عن الأساتذة . ينتخب ممثلو الأساتذة لمدة ثلاث (3) سنوات قابلة للتجديد من نظرائهم من بين الأساتذة الدائمين الذين هم في وضعية نشاط لدى القسم.

يحدد العدد الصحيح للأساتذة والأساتذة المحاضرين والأساتذة المحاضرين الإستشفائيين الجامعيين والأساتذة المساعدين المكلفين بالدروس والأساتذة المساعدين لكل لجنة علمية وفق معايير يحددها الوزير المكلف بالتعليم العالي.

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

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

6-**المادة49**: تكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي :اقتراح تنظيم التعليم ومستواه, إبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية, إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية, اقتراح برامج البحث, اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدها و /وغلقها و تحديد عدد المناصب المطلوب شغلها, إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج .

7-المادة50تجتمع اللجنة العلمية للقسم مرة كل شهرين (2) في دورة عادية باستدعاء من رئيسها.

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

8-المادة51 تحدد كيفيات سير المجلس العلمي للكلية و اللجنة العلمية للقسم بقرار من الوزير المكلف بالتعليم .

ثالثا عمادة الكلية

مفهوم عام عن عميد الكلية ومهامه وكيفية تعيينه :

حسب مفهوم المادة52من المرسوم السابق ذكره فإنه يتم تعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ ، بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده لإلى رتبة أستاذ محاضر وأستاذ محاضر استشفائي جامعي .

و المادة53 عميد الكلية مسئول عن سيرها ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية.

ويتولى بهذه الصفة ما يأتي:هو الآمر بصرف اعتماد ت التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة, يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم, يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته, يحضر اجتماعات مجلس الكلية , يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

إن المادة 54: يساعد عميد الكلية في مهامه :نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة, نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية , الأمين العام, رؤساء الأقسام, مسئول مكتبة الكلية.

و المادة55 يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة ، لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية .

إن المادة56 رئيس القسم مسئول عن السير البيداغوجي و الإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته ,يساعد رئيس القسم رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر ، عند الاقتضاء .يعين رئيس القسم لمدة ثلاث (3) سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي ، بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة .

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

الكلية* الفرع الأول *نواب العميد

1-المكلف بالطلبة:

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

2-المكلف بمصلحة مابعد التدرج: المادة23يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي و العلاقات الخارجية بالمهام الآتية:

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

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

ج- مهام الأمانة العامة للكلية

1-المادة24: تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي :تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه,تسييرا لمسار المهني لمستخدمي الكلية,ضمان تسييرالأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها,تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه,ترقية الأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة,تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والصهر على صيانتها,ضمان تنفيذ مخطط الأمتن الداخلي للكلية.

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

2-المادة 25 تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين:فرع الأساتذة,فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح كما تشمل فرعين هما:

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

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

4-مهام رؤساء الأقسام:

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

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

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

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

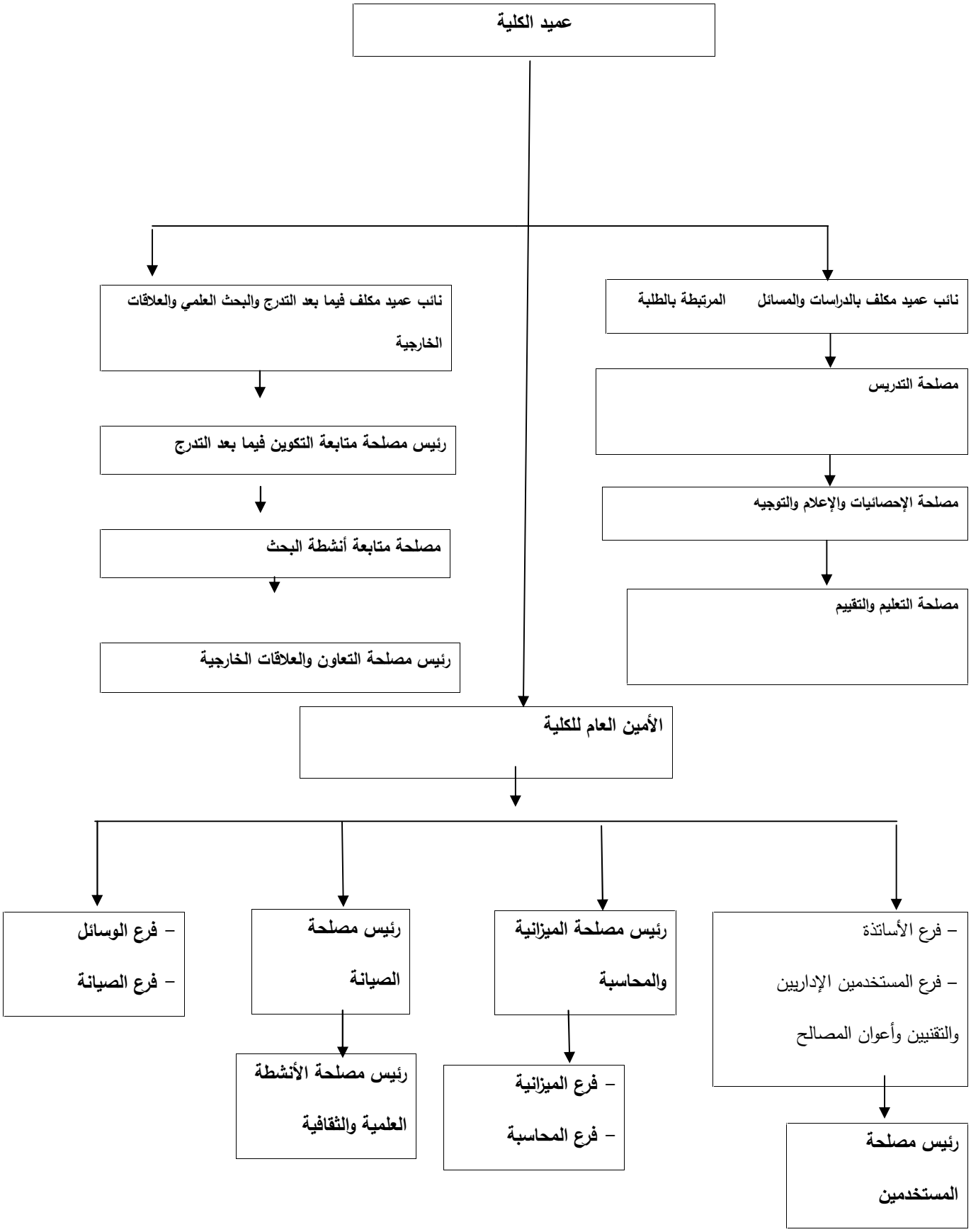
5– مهام مكتبة الكلية

إن **المادة31**: تكلف مكتبة الكلية بما يأتي :اقتراح برامج اقتناء المؤلفات و التوثيق الجامعي,تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب,صيانة الرصيد الوثائقي و التحيين المستمر لعملية الجرد,وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة و الأساتذة,مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحوثهم البليوغرافية,وتشغل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين:مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي, مصلحة التوجيه والبحث البليوغرافي .[1]

الشكل(3–1):أدناه يوضح الهيكل التنظيمي **لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**[2]

[1] الإعتماد على مصلحة الموارد البشرية لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/سعيدة/2014–2015

[2] مرجع سابق


عميد الكلية
نائب عميد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التدريس
مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه
مصلحة التعليم والتقييم
نائب عميد مكلف فيما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج
مصلحة متابعة أنشطة البحث
رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية
الأمين العام للكلية
– فرع الأساتذة
– فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
رئيس مصلحة المستخدمين
رئيس مصلحة الميزانية والمحاسبة
– فرع الميزانية
– فرع المحاسبة
رئيس مصلحة الصيانة
رئيس مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية
– فرع الوسائل
– فرع الصيانة

المطلب الثاني: التأطير والبحث العلمي

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

أولا: التأطير البيداغوجي:

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

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

الجدول رقم (3-1) يوضح قائمة الأساتذة حسب الرتب للكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للموسم الجامعي 2014-2015 [1]

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

المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات مصلحة المستخدمين

توزيع الطلبة بالكلية:

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

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

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

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

[1] وثائق من إحصائيات مصلحة الإحصاءات والإعلام والتوجيه للكلية

ثانيا :التأطير الإداري

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

.2015-2014

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

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

[1]وثائق من قسم مابعد التدرج للكلية

المطلب الثالث : المصالح المشتركة

مكتبة الكلية: تحتوي الكلية على مكتبة مركزية تضم 2628 عنوانا في مختلف التخصصات، بالإضافة إلى 13830 نسخة باللغة العربية و 888عنوان و3376 نسخة باللغة الفرنسية تسير المكتبة من قبل المديرة تشرف على أربع مصالح هي :قسم الاقتناء، قسم الفهرسة، قسم الإعارة ،قسم المطالعة.[1]

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

التخـــصص	عدد العناويـــــن	عدد النســـــخ
الاقتصاد	985	6090
الإدارة	870	3016
المحاسبة	379	2122
التسويق	231	930
الإحصاء	101	735
الرياضيات	52	714
التسيير	07	215
الإعلام الآلي	03	08
المجمـــوع	**2628**	**13830**

المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات من مكتبة الكلية

[1] وثائق من مصلحة مكتبة الكلية

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

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

المصدر :من إعداد الطالبة بالإعتماد على بيانات من مكتبة الكلية

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

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

المطلب الرابع: مسار الكلية في ظل تطبيق نظام LMD

بعد دراسة معمقة للإمكانات المتو افرة(التأطير، المخابر)، تبنت الكلية هذا النظام لضمان تكوين جامعي جدي ونوعي من جهة، وتمكين الجامعة من التطلع على محيطها الإجتماعي والاقتصادي من جهة أخرى.

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

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

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

المطلب الخامس : الكلية وعلاقتها بالتنمية والتعاون

الجامعة مدعوة في ظل التحولات الحاصلة ، إلى أن تواكب هذه التحولات وأن ترتبط أكثر بمحيطها، وذلك عبر برمجة البحوث التي تتوافق مع مقتضيات التنمية، وفي هذا الإطار فإن باحثين الكلية واعون بهذه المسؤولية حيث نلاحظ أن مجالات البحث المعتمدة تتمحور حول علوم التسيير والعلوم التحارية والإقتصادية .

لذلك بالإمكان تحقيق الكثير، لو تضافرت جهود الطرفين، الجامعة بإمكاناتها البحثية ومحيطها بما يوفره من إمكانات تقنية، وفضاءات خصبة للبحث بالإضافة إلى ترقية إرادة التعاون بينهما، بما يحقق مبدأ الشراكة الحقيقية.

إن قانون أوت 1998 الذي سمح بإعادة هيكلة قطاع التعليم العالي، مكّن من استحداث مخابر البحث العلمي، حيث تقوم بدورين أساسيين الأول يمكن في التكوين ما بعد التدرج والثاني في التعامل مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي من أجل تطوير هذا القطاع.

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

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

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة التطبيقية

المطلب الأول : مجتمع الدراسة

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

المطلب الثاني : عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها ثلاث فئات مكونة كمايلي :

الفئة الأولى الأساتذة : الجدول (3-1)

الفئة الثانية الطلبة:

الفئة الثالثة الإداريين

من مجتمع الدراسة و قد اختيرت بالطريقة العشوائية .

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

المطلب الثالث :أداة الدراسة

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

لتحقيق أهداف الدراسة و معرفة الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي في الجزائر من خلال الإصلاحات المنتهجة قمنا بإجراء دراسة تطبيقية علىكلية العلوم الإقتصادية والتجارية علوم التسييرجامعة د طاهر مولاي سعيدة في للموسم الجامعي 2014-2015

حيث استهدفت الدراسة ثلاثة عناصر أساسية و هم الأساتذة والطلبة و الإداريين كون هذه العناصر الثلاثة تعتبر الركيزة الأساسية لنجاح أو فشل أي نظام تعليمي و لهذا ينبغي الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم عند القيام بأي إصلاح أو تغيير أو تجديد يمس

المنظومة التعليمية لأهم في واقع الأمر هم الأعلم و الأدرى بواقع التعليم في الجامعة الجزائرية , ولعلمنابهذه الحقيقة قمنا بصياغة ثلاثة إستبيانات وجهت لكل من الأساتذة و الطلبة و الإداريين للكلية .

أولا:الإستبيان الموجه للأساتذة :

لقد تم توزيع 30 استمارة على أساتذة الكلية المعنية بالدراسة , حيث تم استردادها كلها أي بنسبة 100 % و هي مكونة من جزأين:

الجزء الأول :يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس ,المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني :يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 15 عبارة موزعة على محور واحد .

ثانيا :الاستبيان الموجه الطلبة :

لقد تم توزيع 30 استمارة على طلبة الكلية المعنية بالدراسة , حيث تم استرداد 100 منها أي بنسبة و هي مكونة من جزأين

الجزء الأول : يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس , المؤهل العلمي.

الجزء الثاني: يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 15 عبارة موزعة على محور واحد

ثالثا : الاستبيان الموجه للإداريين:

لقد تم توزيع 30 استمارة على إداريي الكلية المعنية بالدراسة , حيث تم استرداد 100 منها و التي تكونت من جزأين:

الجزء الأول : يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في الجنس , المؤهل العلمي.

الجزء الثاني : واحد يمثل محور الدراسة حيث اشتمل على 15 عبارة موزعة على محور واحد .

المطلب الرابع : صدق وثبات أداة الدراسة

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

الفا كرومباخ	عدد الأسئلة
0.738	15

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

وللتحقق من ذلك تم إستخدام معامل ألفا كورومبخ وكذلك يوضح الجدول رقم (3-4) ويبلغ معامل ألفا 0.73 حسب نظرية النهاية المركزية وبما أن عدد الإستمارات أكبر من 30وهو30 وعليه نتجنب إختبار الإختبارات غير معلميه لتحليل النتائج بالإضافة إلى أنه تم إختبار درجة صدق وثبات هذه الإستمارة وعليه سوف نطبق الإختبارات المعلمية في دراستنا.

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

الفا كرومباخ	عدد الأسئلة
0.819	15

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

وللتحقق من ذلك تم إستخدام معامل ألفا كورومبخ وكذلك يوضح الجدول رقم (3-5) ويبلغ معامل ألفا 0.81 حسب نظرية النهاية المركزية وبما أن عدد الإستمارات أكبر من 30وهو30 وعليه نتجنب إختبار الإختبارات غير معلميه لتحليل النتائج بالإضافة إلى أنه تم إختبار درجة صدق وثبات هذه الإستمارة وعليه سوف نطبق الإختبارات المعلمية في دراستنا.

الجزء الثالث :الجدول التالي (3-6) يمثل صدق ثبات الجزء الخاص بالإداريين

الفا كرومباخ	عدد الأسئلة
0.867	15

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

وللتحقق من ذلك تم إستخدام معامل ألفا كورومبخ وكذلك يوضح الجدول رقم (3-6) ويبلغ معامل ألفا 0.86 حسب نظرية النهاية المركزية وبما أن عدد الإستمارات أكبر من 30وهو30 وعليه نتجنب إختبار الإختبارات غير معلميه لتحليل النتائج بالإضافة إلى أنه تم إختبار درجة صدق وثبات هذه الإستمارة وعليه سوف نطبق الإختبارات المعلمية في دراستنا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المطلب الأول : وصف وتحليل الإستبيان الموجه الأساتذة

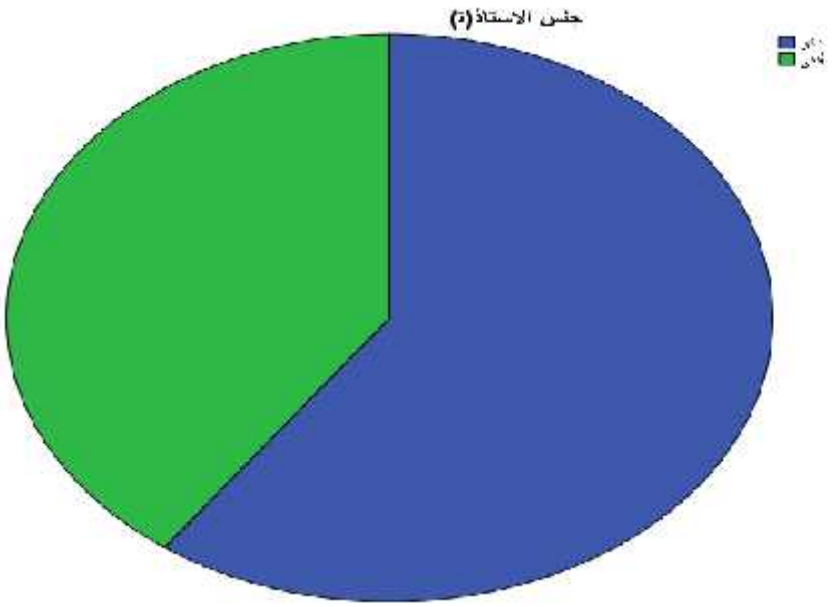
الجزء الأول :تحليل المتغيرات الشخصية

أولا: جنس المستجوب الجدول (3-7) :وصف عينة البحث حسب الجنس المستجوب

الجنس	نسبة جنس المستجوب%
ذكر18	60
أنثى 12	40

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل (3-2) يوضح وصف عينة البحث حسب جنس المستجوب



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

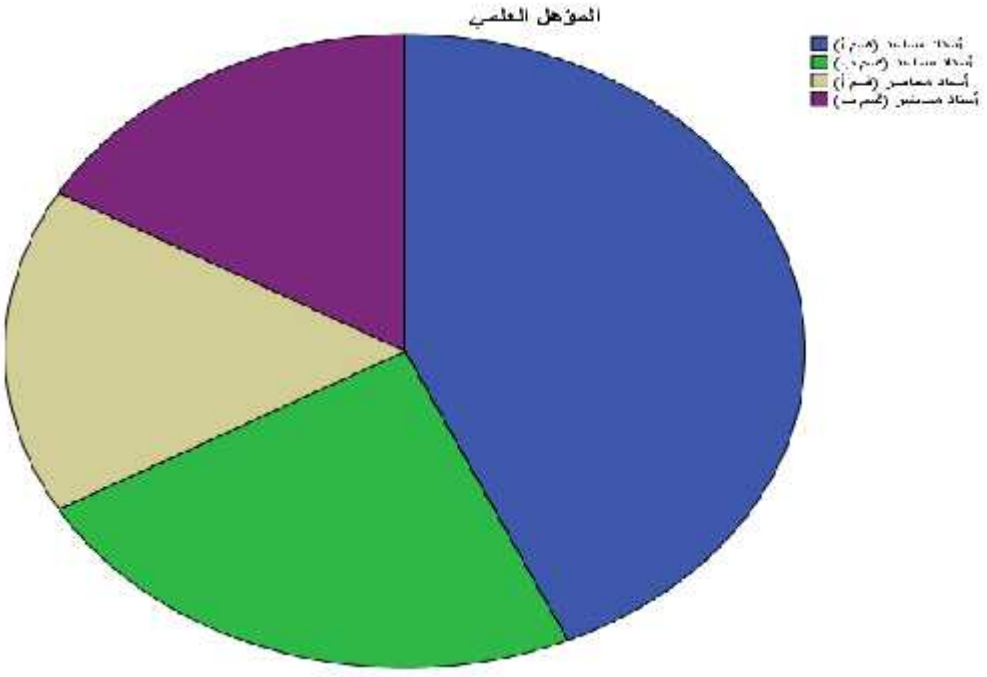
من خلال الجدول رقم (3-7) نلاحظ أن نسبة العينة من الذكور تمثل 60 %و نسبة الإناث تمثل40%

ثانيا: المؤهل العلمي للمستجوب يمثل الجدول (3-8) المؤهل العلمي للمستجوب

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

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل يبن المؤهل العلمي للمستجوب (3-3)



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

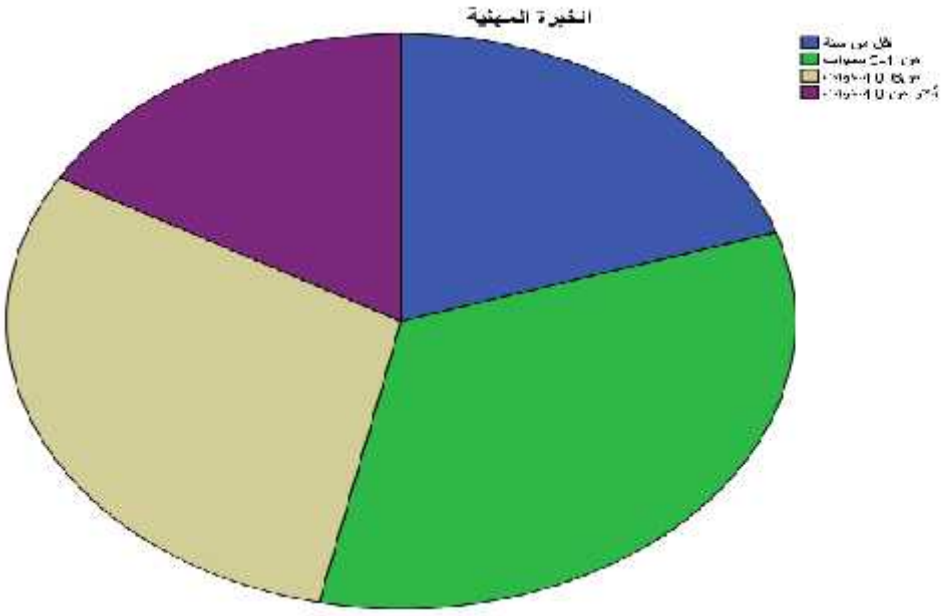
من خلال الجدول (3-8) نلاحظ أن المؤهل العلمي بلغت نسبة أستاد مساعد(قسم أ) 43.3% أما بالنسبة أستاد مساعد (قسم ب) بلغت نسبته 23.3 وفيما يخص أستاد محاضر (قسم أ)و أستاد محاضر(قسم ب) فتمثلت نسبتهما ب16.7

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

الخبرة المهنية	العدد	النسبة%
أقل من سنة	6	20,0
من 1-5 سنوات	10	33,3
من6-10سنوات	9	30,0
أكثر من10 سنوات	5	16,7

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل (3–4) يمثل الخبرة المهنية للمستجوب



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال رقم الجدول (3-9) نلاحظ أن الخبرة من 1-5 سنوات مثلت 33.3 أما بالنسبة 6-10سنوات قدرت ب 30.0وفيما يخص الأقل من سنة فبلغت 20.0 وبلغت نسبة أكثر من سنة 16.7

الجزء الثاني : تحليل محور الدراسة

الجدول رقم (3–10) يمثل محور الخاص بالأساتذة

الرقم	ترتيب	فقرات	متوسط حسابي	الإنحراف المعياري
1	14	إستفادة الأستاذة من برامج تدريبية في جل الجوة التعليمية	2,60	1,404
2	10-9	الإستعانة بمتخصصين في مجل الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها	3,23	1,331
3	11	يشارك في أنشطة التنمية المهنية المناسبة له بصورة مستمرة	3,47	0,973
4	5	يتبادل الخبرات مع زملائه ورؤسائه من أجل التحسين والتطوير	3,53	0,900
5	4	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة ومهارات التعلم الإلكتروني في الجامعة	3,80	1,095
6	15	يشارك الأساتذة والعاملين في صنع القرارات وحل المشكلات	2,50	0,974
7	3	يتمتع بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح والتشريعات	2,50	1,075
8	12	القدرة على تحديد مواطن القوة والضعف داخل الجامعة	3,20	1,064
9	8	التجول بين الأساتذة والعاملين والطلبة من أجل الأخذ بأرائهم وإقتراحاتهم لخلق مناخ أخوي بين القيادة والمرؤوسين	3,90	1,094
10	1	القدرة على التعلم والتقويم الذاتي	3,90	0,923
11	7-6	الوعي بالتطورات العلمية والتكنولوجية	3,80	0,664
12	13	القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة لتي أوجدها التطور العلمي والتكنولوجي	3,30	1,022
13		يحفز الأساتذة والعاملين ماديا ومعنيا ليؤدو عملهم باتقان	2,47	1,106
14		يعتبر القدوة لجميع العاملين من الناحية العلمية والخلقية	4,03	0,809
15		القدرة على الفهم والتحليل والتقويم للمعلومات التي يقدمها	3,50	0,900
المعدل العام			45.83	15.334

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرة أربعة عشر نالت أكبر متوسط حسابي بلغ4.03 **وهذا يدل على** موافقة الأساتذة على هذه **الفقرة وتليها الفقرة التاسعة والعاشرة قدرتا ب** 3.90**وهذا يدل كذلك على موافقة الأساتذة عليها؛الفقرة الحادية عشر و الخامسة** بمتوسط حسابي بلغ 3.80 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ أما بالنسبة للفقرة **الرابعة بمتوسط حسابي بلغ** 3.53 **وهذا** يدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة وتليها الفقرة الخامسة عشر بمتوسط حسابي قدر ب 3.50 **و هذا يدل على موافقة** الأساتذة لهذه الفقرة وأما الفقرة الثالثة بمتوسط حسابي 3.47 **وهذا** يدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.30 **ويدل على** موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ الفقرة الثانية بمتوسط حسابي 3.23 **ويدل على موافقة الأساتذة** لهذه الفقرة **الفقرة الثامنة** بمتوسط حسابي قدر ب 3.20 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ والفقرة الأولى بمتوسط حسابي **بلغ** 2.60 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ أما **الفقرتين السادسة والسابعة متوسط حسابي قدر ب**2.50 **ويدل على** موافقة الأساتذة لهذه الفقرة؛ الفقرة الثالثة عشر بمتوسط حسابي 2.47 ويدل على موافقة الأساتذة لهذه الفقرة.

إختبار صحة الفرضية الأولى :

الفرضية الرئيسية الأولى : لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الأساتذة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

H0: **لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور** الأساتذة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

H1: **تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الأساتذة لضمان جودة** التعليم العالي في الجزائر

وبالنظر إلى إختبار T **وقيمة** Sig = 0.000 **أصغر من** 0.05 **أي ذات دلالة إحصائية**

فإننا نرفض H0 **و نقبل** H1 **بمعنى المؤسسات الجامعية الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة من منظور الأساتذة لضمان جودة التعليم** العالي في الجزائر.

المطلب الثاني : وصف وتحليل الإستبيان الموجه للطلبة

الجزء الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

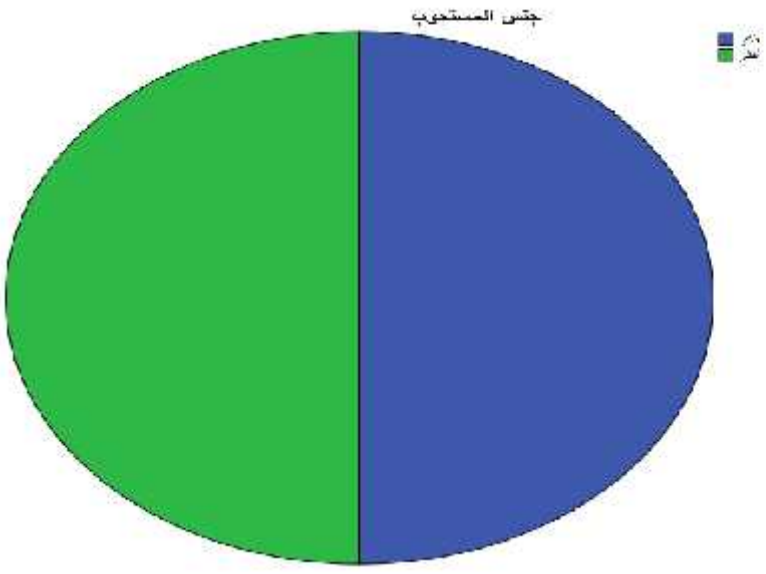
أولا: جنس المستجوب

الجدول (3–11) يمثل جنس المستجوب

الجنس	العدد	النسبة%
ذكر	15	50,0
أنثى	15	50,0

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل (3–5) يبين جنس المستجوب



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن نسبة العينة من الذكور تمثل 50 و نسبة الإناث تمثل50

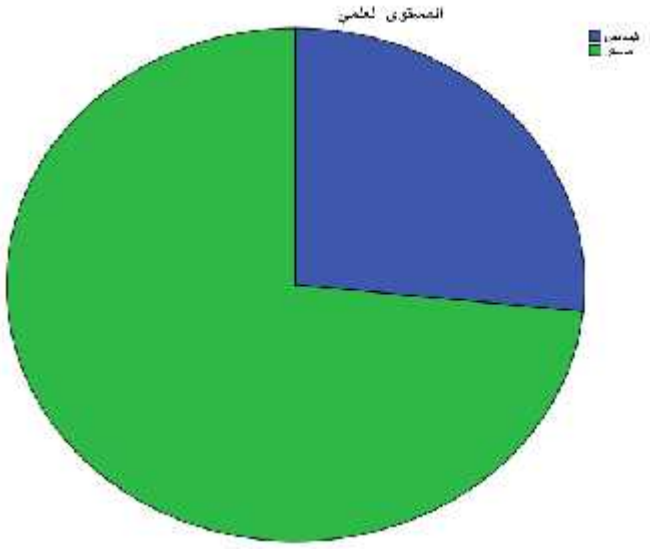
ثانيا المستوى العلمي

الجدول رقم (3-12) يمثل المستوى العلمي للمستجوب

المستوى العلمي	العدد	النسبة%
ليسانس	8	26,7
ماستر	22	73,3

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل(3–6) يبين يمثل المستوى العلمي للمستجوب



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3-12) نلاحظ أن نسبة 73.3مثلت طلبة الماستر وقدرت نسبة 26.7 مثلت طلبة الليسانس.

الجزء الثاني :تحليل محاور الدراسة

الجدول رقم (3-13) يمثل محور الخاص بالطلبة

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

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرة التاسعة نالت أكبر متوسط حسابي بلغ3.77 وهذا يدل على موافقة الطلبة على هذه الفقرة وتليها الفقرة الأولى قدرت ب 3.60وهذا يدل كذلك على موافقة الطلبة عليها؛الفقرة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.47 ويدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة؛ أما بالنسبة للفقرة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وهذا يدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة؛ وتليها الفقرة الرابعة بمتوسط حسابي قدر ب 3.27 و هذا يدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة ؛ وأما الفقرة الثامنة بمتوسط حسابي 3.20 وهذا يدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة؛ الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 3.13 ويدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة؛ الفقرة الثانية عشر بمتوسط حسابي 3.03 ويدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة ؛الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.00 ويدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة؛ والفقرتين الحادية عشروالثانية عشر بمتوسط حسابي بلغ 2.83 ويدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة؛ أما الفقرتين الثالثة عشر الخامسة عشر متوسط حسابهما قدر ب2.73 و2.70 على التوالي يدل على موافقة الطلبة لهذه الفقرة .

الفرضية الفرعية الثانية : لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في **الجزائر.**

H0: لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

H1: تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

وبالنظر إلى إختبار T وقيمة Sig = 0.000 أصغر من 0.05 أي ذات دلالة إحصائية

فإننا نرفض H0 و نقبل H1 بمعنى المؤسسات الجامعية الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة من منظور الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

المطلب الثالث: وصف وتحليل الإستبيان الموجه الإداريين

الجزء الأول: تحليل المتغيرات الشخصية

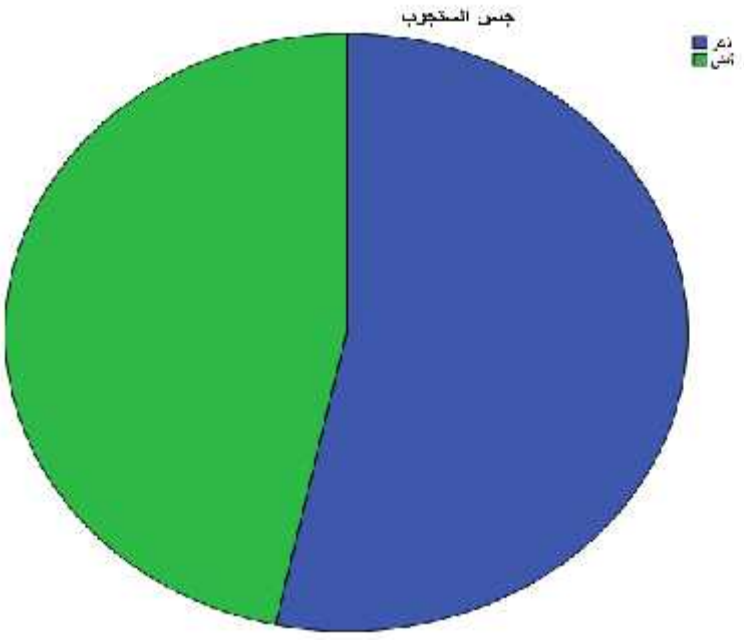
أولا: جنس المستجوب

الجدول رقم (3 -14) يمثل جنس المستجوب

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	16	53,3
أنثى	14	46,7

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل (3–7) يمثل جنس المستجوب



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3-14) نلاحظ أن نسبة العينة من الذكور تمثل 53.3و نسبة الإناث تمثل46.7

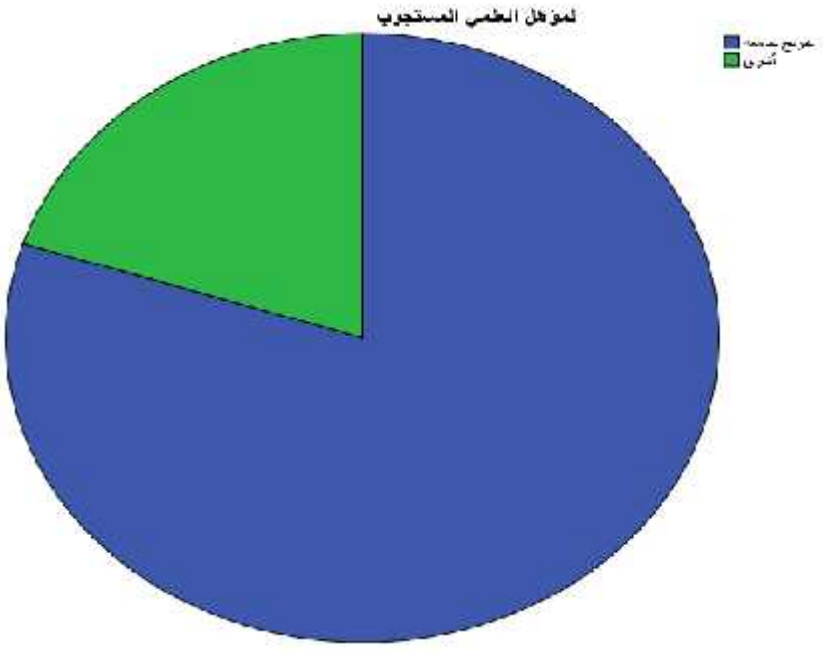
ثانيا: المؤهل العلمي

الجدول رقم (3-15)يمثل المؤهل العلمي للمستجوب

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

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(3-8) يمثل المؤهل العلمي للمستجوب



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

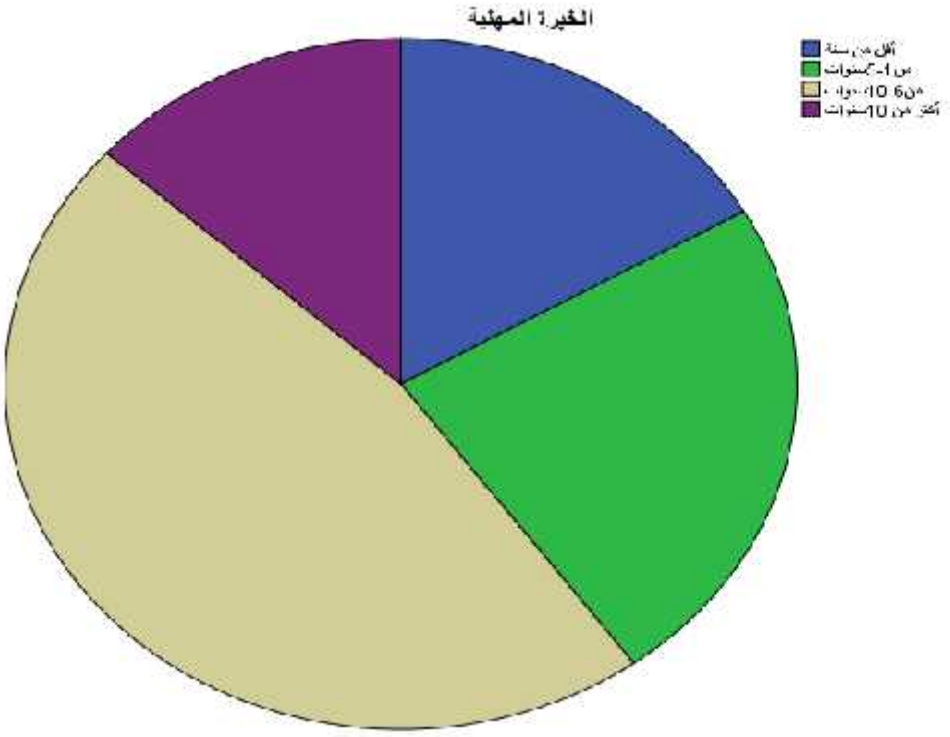
من خلال الجدول رقم (3-15)نلاحظ أن نسبة80متلت خريجي الجامعة وفيما يخص الأخر فمثل ب20.

ثالثا: الأقدمية للمستجوب الجدول رقم (3-16) يمثل الأقدمية للمستجوب

الأقدمية	العدد	النسبة%
أقل من سنة	5	16,7
من1-5سنوات	7	23,3
من6-10سنوات	14	46,7
أكثر من10 سنوات	4	13,3

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (3-9) يمثل الأقدمية للمستجوب



المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (3-16) نلاحظ أن نسبة 46مثلت في الأقدمية من 6-10سنوات أما من 1-5 سنوات قدرت بنسبة 23.3 وأما الأقل من سنة فقدرت ب 16.7 وفيما يخص الأكثر من 10سنوات فقدر ب 13.3

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

الرقم	ترتيب	فقرات	متوسط حسابي	الإنحراف المعياري
1	3	اتباع الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف	4,37	0,615
2	13-5	إشتراك العمال في تحقيق الأهداف	4,03	0,718
3	15	تبني أسلوب تنفيذ العمل جماعيا بروح الفريق و إعتبار الجودة مسؤولية الجميع	4,53	0,681
4	12-1	تفويض جزء من المسؤوليات والسلطات لبعض العاملين الأكفاء	4,17	0,747
5	11	إنشاء علاقات طيبة داخل المؤسسة	4,43	0,679
6	9-6	تهيئة فرص التكوين و التحسين المستمر	4,20	0,714
7	14-4	الاستفاد من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع و اتخاذ القرارات	4,10	1,029
8	7	يلتقون دوريا بالأساتذة و الطلبة لتدارس أحوال الجامعة	3,77	0,858
9	2	تساهم الجامعة في نشاط المجتمع المحلي	4,20	0,887
10	10	تحقيق التحسين المستمر	3,93	0,907
11	8	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و التعلمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة	4,27	0,691
12		إلتزامه بأخلاقيات المهنة و العمل بوازع و ضمير	4,37	0,615
13		يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير	4,43	0,568
14		يتقنون التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة	4,17	0,747
15		يشاركون في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواهم	4,40	1,037
المعدل العام			63.37	11.493

المصدر:من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن الفقرة الثالثة نالت أكبر متوسط حسابي بلغ4.53 وهذا يدل على موافقة الإداريين على هذه الفقرة؛ وتليها الفقرة الخامسة و الثالثة عشر قدرت ب 4.43 وهذا يدل كذلك على موافقة الإداريين عليها؛الفقرة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ 4.40 ويدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة؛ أما بالنسبة للفقرة الثانية عشر و الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.37 وهذا يدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة؛ وتليها الفقرة الحادية عشر بمتوسط حسابي قدر ب 3.27 و هذا يدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة ؛ وأما الفقرة التاسة والسادسة بمتوسط حسابي 4.20 وهذا يدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة؛ الفقرة الرابع عشر و الرابعة بمتوسط حسابي 4.17 ويدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة؛ الفقرة السابعة بمتوسط حسابي 4.10 ويدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة ؛الفقرة العاشرة بمتوسط حسابي قدر ب 3.93 ويدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة؛ والفقرة الثامنة بمتوسط حسابي بلغ 3. ويدل على موافقة الإداريين لهذه الفقرة.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر.

H0: لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

H1: تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

وبالنظر إلى إختبار T وقيمة Sig = 0.000 أصغر من 0.05 أي ذات دلالة إحصائية

فإننا نرفض H0 و نقبل H1 بمعنى المؤسسات الجامعية الجزائرية تطبق مبادئ الحوكمة من منظور الإداريين لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

المطلب الرابع :نتائج الدراسة التطبيقية

من أجل معرفة مدى تطبيق الحوكمة الجامعية في المؤسسات الجامعية الجزائرية قمنا بإجراء دراسة تطبيقية على كلية علوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة د طاهر مولاي ولاية سعيدة , بحيث تم توزيع ثلاثة إستبيانات لكل من الأساتذة و الطلبة و الإداريين لمعرفة الحوكمة الجامعية ,وقد تضمنت الإستبيانات الثلاثة مجموعة من العبارات.

و من خلال تحليل نتائج الدراسة التطبيقية و إختبار فرضيات البحث توصلنا إلى النتائج التالية:

1- تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الأساتذة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

2-تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة من منظور الطلبة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

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

4-عدم وجود تأثير ذات دلالة إحصائية على تطبيق الحوكمة يعزى للمتغيرات الشخصية والتي هي :الجنس ,المؤهل العلمي و الخبرة المهنية.

5-الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية:

-إقتصرت على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية سعيدة.

-إقتصرت على كلية واحدة و هي كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

-إستهدفت الدراسة : الأساتذة ,الطلبة و الإداريين.

خلاصة:

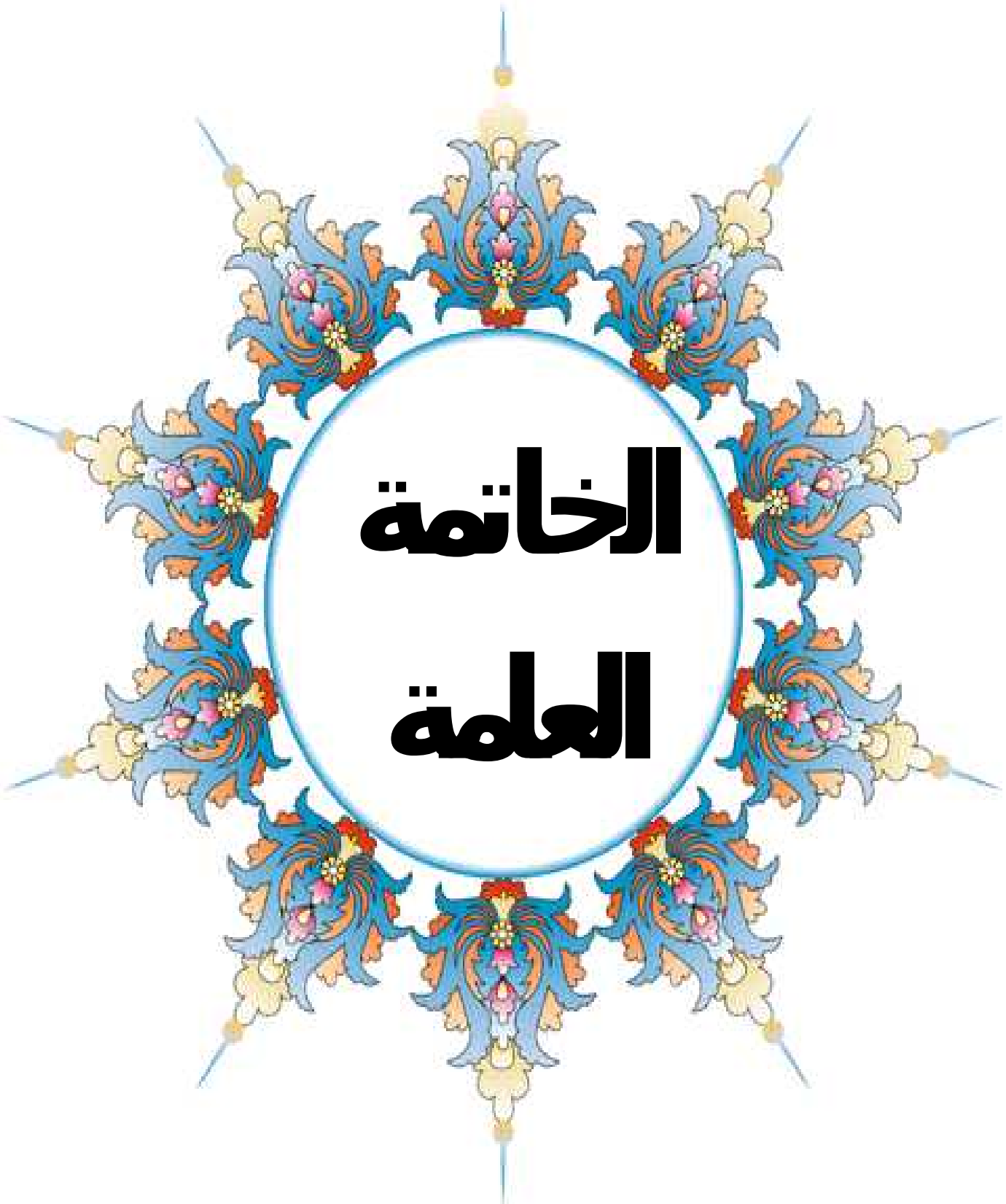
حاولنا من خلال هذا الفصل توزيع إستمارة حول جودة التعليم في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة من خلال سبر لآراء الأساتذة؛ الطلبة، والإداريين ؛وبعد تنفيذ مختلف الإجراءات اللازمة لهذا الأسلوب إنطلاقا من تنفيذ الخطة، ومتابعة العمل الميداني ومعالجة وتحليل البيانات توصلنا إلى مايلي:

حيث ساهم هذا الأسلوب في توفير قاعدة بيانات ذات مصداقية إحصائية دقيقة حول أهم مبادئ الحوكمة من جانب الأساتذة و الطلبة في جامعة مولاي الطاهر سعيدة والمتمثلة في الرضا عن المحيط البيداغوجي، التفاعل داخل المحيط الجامعي،الثقة في مختلف الهيئات المكونة للجامعة، فعالية التحصيل الدراسي للطالب والهيئات المكونة للجامعة وأداء المكتبة وخدمة الانترنت، طموحات الطالب في إطار الدراسة الجامعية، حيث تحصلنا على نتائج دقيقة،

-مراعاة قواعد التصميم الجيد للاستبيان أساسية لضمان دقة النتائج وجودة القرارا ت المتخذة وبعد الاستبيان الذي يعتمد على المقابلة المباشرة أفضل الطرق لجمع البيانات؛

-جودة ومصداقية النتائج ترتبط بالمنهج العلمي في الإعداد والتصميم، انطلاقا من تصميم خطة للدراسة بما فيها تصميم الاستبيان وتحديد حجم العينة وكذلك تنظيم العمل الميداني الذي يعد من أهم وأصعب مراحل الدراسة الإحصائية ورغم التقيد بالمراحل الأولية إلا أن دقة وجودة النتائج ترتبط بشكل كبير على نجاح مرحلة العمل الميداني؛

–المبادئ المتمثلة في الرضا، التفاعل (العلاقات-المشاركة)، الثقة، الفعالية، الطموحات والمشاريع المستقبلية في إطار الدراسة الجامعية ضرورية لتطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية من جانب طالب واع ومسؤول.


الخاتمة
العامة

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

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

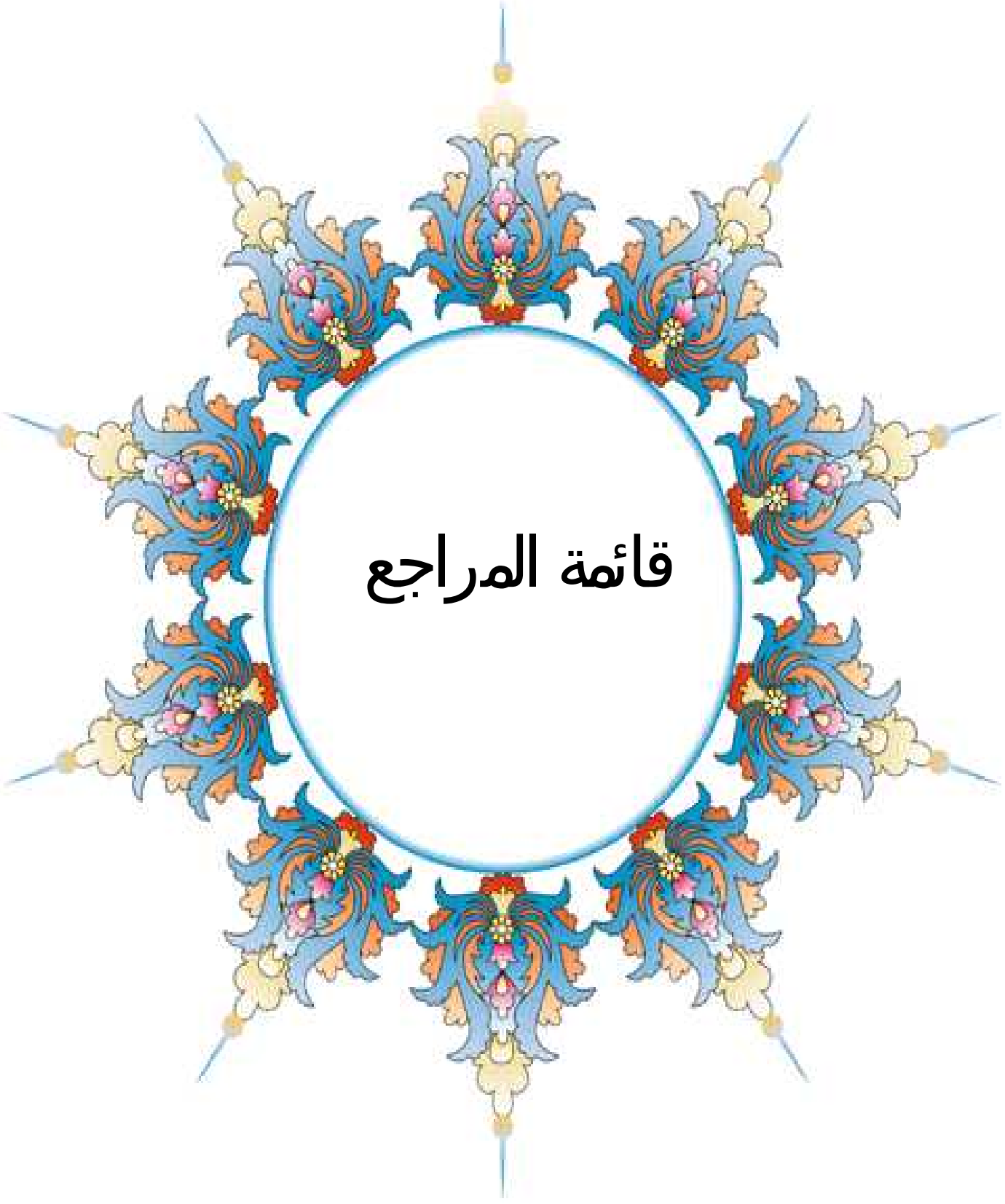
النتائج والتوصيات:

النتائج:

- **أوضحت نتائج التحليل الإحصائي لإجابات العينة إن الحوكمة الجامعية تمثل أهمية كبيرة في مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال تطبيق ضمان الجودة**
- **إن كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تطبق الحوكمة من منظور أصحاب المصلحة (الأساتذة والطلبة و الإداريين)وذلك من خلال قدرتهم على التعامل مع بعضهم معاملة متساوية.**

التوصيات :

- إنشاء الجامعات الإفتراضية إلى جانب الجامعة التقليدية لتتكامل معه ونشر التعليم الإلكتروني على نطاق واسع وبناء العلاقات التعاونية مع مؤسسات المحيطة الأخرى
- تطبيق إجراءات الإعتماد الأكاديمي، وهذا يمكن أن تضمن دورها الإيجابي في المجتمع وتحقيق نموه والتخفيف من ضغوط سوق العمل ومشكلة البطالة



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1-أحمد الخطيب ورداح الخطيب، **الاعتماد وضبط الجودة في الجامعات العربية**، .اربد :علم الكتب الحديث، الطبعة الأولى،2010

2-إسماعيل سراج الدين" :[2009]حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر"

3-خالد سعد زغلول حلمي ، **مثلث قيادة الاقتصاد العالمي "دراسة قانونية و** اقتصادية" ، مجلس النشر –العلمي لجامعة الكويت– 2002

4-سعيد التل وآخرون: [1997]« قواعد الدراسة في الجامعة » الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر ، والتوزيع، عمان.

5-صالح ناصر عليمات :**إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية– التطبيق و مقترحات التطوير** ,دار الشروق . للنشر و التوزيع,عمان ,الطبعة الأولى 2004 .

6- طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب،المتطلبات**، الدار الجامعية، القاهرة، ط2 ،2007

7-عبد الوهاب نصر علي ، شحاته السيد شحاته :**مراجعة الحسابات و حوكمت الشركات في بيئة الأعمال العربية و الولية المعاصرة** ، الدار الجامعية الإسكندرية،ط2007 ،

8-عطا الله وارد خليل ،محمد عبد الفتاح العشماوي: **الحوكمة المؤسسية**, مكتبة الحرية للنشر, القاهرة, دط,2008

9- عواطف إبراهيم الحداد :**إدارة الجودة الشاملة** ,دار الفكر ناشرون و موزعون ,عمان ,الطبعة الأولى2009 .

10- فضيل دليو وآخرون :[2006]، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري– قسنطينة–

11- محمد مصطفى سليمان ، **حوكمت الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين**، الدار الجامعية, الإسكندرية.

12-محمد سمير الصبان ، **أصول القياس وأساليب الاتصال المحاسبي**، الدار الجامعية، بيروت، 1991

13-محمد مصطفى سليمان، **حوكمة الشركات ودور أعضاء مجلس الإدارة والمدريين التنفيذيين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008

14-محسن احمد الخضري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005

15-معراج عبد القادر هواري، احمد عبد الحفيظ مجلد، الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي ودورها في إرساء قواعد الشفافية،.

16-مهدي السامرائي :**إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، دار جرير للنشر والتوزيع, عمان .طبعة أولى,2007

17- نبيل الحسيني النجار و ناجي فوزي خشبة، **الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات**، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، المنصورة مصر، 2007 .

18-يوسف حجيم الطائي و آخرون :**نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية و الخدمية** , دار اليازوري العلمية . للنشر و التوزيع,عمان ,طبعة2009 .

الملتقيات و المقالات

1-ابراهيم الطاهر ووسيلة بن عامر، "معايير نظام الجودة وتأثيراتها على البيئة. التدريس الجامعي في ظل نظام ل م د" في الملتقى البيداغوجي الرابع حول ضمان جودة التعليم العالي،.

2- ايرام ميلستاين، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمت الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية2005

3-المؤتمر العربي الثاني الدولي لضمان جودة التعليم العالي 2012 .

4-المادة 571 من القانون المدني الجزائري المؤرخ في سبتمبر 1975 ,معدل و متمم إلى غاية 2005 .

5- البنك الأهلي المصري، **أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة في الشركات**، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد 55، القاهرة ،2003

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

7- بريش عبد القادر، حمو محمد، ***البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من أثار الأزمة العالمية***، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي :الأزمة المالية والاقتصادية العالمية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس – سطيف 21-20/ 11/ 2009.

8-رسالة جامعة سطيف" :[2009] خطاب رئيس الجمهورية، السيد عبد العزيز بوتفليقة بمناسبة إفتتاح السنة الجامعية 2009-2010نشرة إعلامية تصدر عن جامعة فرحات عباس، العدد 05 .

9- زين الدين بروش ,يوسف بركان, مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر جامعة سطيف الواقع والآفاق .

10-سيلان جبران العبيدي :[2009] : «ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع» المؤتمر الثاني عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي: « تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع » بيروت

11- شارلزهل، جونز جارديث، **الإدارة الإستراتجية (مدخل متكامل)**، تعريب ومراجعة محمد سيد احمد عبد المتعال، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض،2008.

12- علي إسماعيل وبيار جدعون" :المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي"،

13-عماري عمار وقطاف ليلى" :[2001] الجامعة الجزائرية، الواقع والآفاق"، الملتقى الدولي حول إشكالية التكوين والتعليم في إفريقيا والعالم العربي، سلسلة إصدارات مخبر إدارة وتنمية الموارد البشرية، العدد1 ، جامعة فرحات عباس،

14- كرزابي عبد اللطيف -محاضرة عن المرونة التنظيمية و العولمة للسنة اولى ماجستير – جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان 2011 – 2010

15-محمد بوقشور] 2007] :"التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر" الملتقى الدولي حول"الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي "الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس سطيف .

16-محمد طارق يوسف , ***الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات*** ,ورقة مقدمة إلى مؤتمر-متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية المنعقد في شرم الشيخ – جمهورية مصر العربية في ماي, 2007 منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية2007 .

17- مصمودي زين الدين وبوراس أحمد" :[2005] بعض مشكلات البحث العلمي على مستوى الدراسات ما بعد التدرج، حلول واقتراحات" الملتقى الدولي حول":نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية"، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي.

المذكرات

1- غلاي نسيمة,فعاليةحوكمة الشركات,مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير,جامعة تلمسان ,2010-2011.

2-صباح سليم حمودة: مذكرة ماجستير بعنوان: درجة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الثانوية الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المديرين , جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا عمان 2008

3-محمد بن راشد عبد الكريم الزهرائي : رسالة دكتوراه بعنوان : تصور مقترح لتطوير أدوات قياس تحصيل الطلاب وفق معايير الجودة الشاملة بوزارة التربية و التعليم , جامعة أم القري2009 .

4-مقديش نزيهة:مذكرة ماستربعنوان : أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية،جامعة فرحات عباس سطيف 2010.

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

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

2- ايرام ميلستاين، إرساء أسس النمو الاقتصادي ، منتدى حوكمت الشركات العالمي، البنك الدولي و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية2005

3- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي" :[2009] إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته1998-2009 .وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع:

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

تاريخ الإطلاع (2015/03/19)

4- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي2009 :« إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته -2009 1998»

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

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

تم الإطلاع عليها يوم(2015/03/19)

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

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

تاريخ الإطلاع (2015/03/12)

6- دانيال كوفمان ، وارت كرائي ، باب لوز يدو -***تحسين التنظيم و الإدارة من التشخيص إلى التنفيذ*** – مجلة التمويل و التنمية، FMIجوان1999

7- مجلة العلوم القانونية و الإدارية,جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان, كلية الحقوق , رقم05 , 2007 .

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

9- قورين حاج قويدر" :[2008] واقع ومتطلبات إصلاح مناهج التعليم الجامعي في الجزائر، مع الإشارة إلى حالة ماليزيا ومقومات نجاحها" مجلة علوم إنسانية، العدد 36 ، جامعة الشلف، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع : http://www.ulum.nl/d25.html تاريخ الاطلاع (2015/03/03)

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

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

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

تاريخ الإطلاع (2015 /02/10)

12- مجلس أخلاقيات وآداب المهنة الجامعية" :[2009]مشروع ميثاق أخلاقيات الجامعة الجزائرية"، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع1

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

تاريخ الاطلاع(2015/03/19)

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

تاريخ الإطلاع (2015/03/15)

13- عبد الحميد مهري" :[2008]واجب التكامل والحوار بين السياسي والأكاديمي"، مجلة الجامعة، العدد 10 ، مارس، جامعة الصديق بن يحي جيجل، ص8 ، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع-http://www.univ :

jijel.dz/revue/revue_n10.pdf

تاريخ الاطلاع(2015/03/16)

14- لحول مصباح" :[2008]الجامعة في المجتمع، أي دور وأي وظيفة" ، مجلة الجامعة، العدد 10 ، مارس، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، وثيقة إنترنت متوفرة على الموقع

: http://www.univ-jijel.dz/revue/revue_n10.pdf

تاريخ الاطلاع (2015/1703)

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

".http://www.umbb.dz/index_fichiers/reforme_LN. pdf

تاريخ الاطلاع(2015/03/13)

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

المراجع باللغة الاجنبية:

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

2- International Monetary Fund- Good governance: The FMI‘s role- 2000voir: www.inf.org/external/pub consullé le 20/04/2015

3- Anderson – Transition to Democracy- Columbia university Press- New York-1999-2000 – FMi

4-kaufmann.D ,Kraay.A ,and Mastruzzi.M,2005 ***Governance indicators for 1996-2004***- Governance Matters IV, Word bank-.

5- Tables rondes régionales sur le gouvernement d’entreprise- principaux enseignementsbanque mondiale2001.

6-kaufmann.D ,Kraay.A ,and Mastruzzi.M,2005 ***Governance indicators for 1996-2004***- Governance Matters IV, Word bank-.

7- OCDE, le gouvernement d’entreprise des entreprises publiques-Juin 2002.

8- Newsletter- International corporate and shareowner value- Global Proxy Watch- issues of November 2002.

9- Tersen Denis, Bricont Jean Luc، 1996، **L’investissement internationale**- édition Armand colin- Masson-Paris-.

10- Jensen and Meckling(1996)- ***theory of the firm /managerial Behavior*** - Agency costs and Ownership structure- Journal of financial economics-vol 3.

11- Ahmed el Aouadi,2001, les stratégies d’enracinement des dirigeants d’entreprises-le casMarocain- Mars -

12-Samuel MERCIER,2007 , (L’apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique: une synthèse de la littérature.

13 Michel CAPRON Françoise QUAIREL – LANOIZELEE és de l’entreorise sociale).

[14-] Samuel MERCIER *(L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique*.

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

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

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

[18-] internet disponible sur le site: http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf (consulté le 02/2/2015)

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

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

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

22-University of Oxford [2006]: "White Paper on University Governance", document disponible sur le site : http://www.admin.ox.ac.uk/gwp/whitepaper.pdf (consulté le 11/02/2015).

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

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

[25]-Réforme des enseignements supérieurs، juin 2007، www.mesrs.dz،

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

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

الملاحق

جامعة طاهر **مولاي** –سعيدة
كلية **العلوم** الإقتصادية **و** التسيير **والعلوم** التجارية

إستمارة استبيان موجهة **إلى** الاداريين بالكلية

أخي العامل.... أختي العاملة
تحية طيبة وبعد:
في إطار التحضير لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير , تخصص حوكمة الشركات ,تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول **الاتجاهات الحيثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر** وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.
نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل **شفافية و** موضوعية علما بأن آرائكم و اقترحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير **و الاحترام**

الجزء الأول : البيانات الشخصية

– 1**الجنس**

ذكر ☐

أنثى ☐

-2 : المؤهل **العلمي**:

خريج جامعة ☐

أخرى ☐

3-الخبرة المهنية:

أقل من سنة ☐

من 1- 5سنوات ☐

من 6- 10سنوات ☐

أكثر من 10سنوات ☐

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	اتباع الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف					
2	إشتراك العمال في تحقيق الأهداف					
3	تبني أسلوب تنفيذ العمل جماعيا بروح الفريق و اعتبار الجودة مسؤولية الجميع					
4	تفويض جزء من المسؤوليات و السلطات لبعض العاملين الأكفاء					
5	إنشاء علاقات طيبة داخل الجامعة					
6	تهيئة فرص التكوين و التحسين المستمر					
7	الاستفاد من العملية التعليمية مصادر لمعلومات صنع و اتخاذ القرارات					
8	يلتقون دوريا بالأساتذة و الطلبة لتدارس أحوال الجامعة					
9	تساهم الجامعة في نشاط المجتمع المحلي					
10	تحقيق التحسين المستمر					
11	الميزانية المخصصة للتسيير كفيلة بتوفير جميع المستلزمات الضرورية لإنجاح العملية التعليمية و التعلمية و كذا تحقيق الأهداف المسطرة					
12	إلتزامه بأخلاقيات المهنة و العمل بوازع و ضمير					
13	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير					
14	يتقنون التعامل مع الوسائل العلمية و التكنولوجية الحديثة					
15	يشاركون في برامج التدريب و التكوين لتحسين مستواهم					

جامعة مولاي طاهر – سعيدة
كلية **العلوم** الاقتصادية والتسيير **و العلوم** التجارية

استمارة استبيان موجهة **إلى أساتذة** الكلية

أخي الأستاذ..... أختي الأستاذة.....
تحية طيبة وبعد:
في إطار التحضير لنيل شهادة الماستير في علوم التسيير , حكامةالمظمات,تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول **الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي الجزائر** ,وقد تم اختياركم ضمن العينة المشاركة في هذه الدراسة.
نرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبيان المرفق بكل **شفافية و موضوعية** , علما أن آرائكم و اقتترحاتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

الجزء الأول : البيانات الشخصية

1 – **الجنس :**
ذكر ☐
أنثى ☐

2- المؤهل **العلمي**:
أستاذ مساعد(قسم أ) ☐
أستاذ مساعد(قسم ب) ☐
أستاذ محاضر(قسم أ) ☐
أستاذ محاضر(قسم ب) ☐

3-**الخبرة** المهنية:
أقل من سنة ☐
من 1-5سنوات ☐
من6-10سنوات ☐
أكثر من 10سنة ☐

ملاحظة : ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	استفادة الأساتذة من برامج تدريبية في مجال الجودة التعليمية					
2	الاستعانة بمتخصصين في مجال الجودة التعليمية لتدريب الأساتذة على تطبيقها					
3	يشارك في أنشطة التنمية المهنية المناسبة له بصورة مستمرة					
4	يتبادل الخبرات مع زملائه و رؤسائه من أجل التحسين و التطوير					
5	يوظف الوسائل التعليمية الحديثة و مهارات التعلم الإلكتروني في الجامعة					
	يشرك الأساتذة و العاملين في صنع القرارات و حل المشكلات					
6	يتمتع الاساتذة بشخصية ديناميكية					
7	يتمتع بالمرونة في العمل وفي تطبيق اللوائح و التشريعات					
8	القدرة على تحديد مواطن القوة و الضعف داخل الجامعة					
9	التجول بين الأساتذة و العاملين و الطلبة من أجل الأخذ بآرائهم و اقتراحاتهم لخلق مناخ أخوي بين القيادة و المرؤوسين					
10	القدرة على التعلم و التقويم الذاتي					
11	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية					
12	القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي و التكنولوجي					
13	يحفز الأساتذة والعاملين ماديا و معنويا ليؤدوا عملهم بإتقان					
14	يعتبر قدوة لجميع العاملين من الناحية العملية و الخلقية					
15	القدرة على الفهم و التحليل و التقويم للمعلومات التي يقدمها					

جامعة د–طاهر مولاي – سعيدة–

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

استمارة استبيان موجهة إلى طلبة جامعة د طاهر مولاي

تحية طيبة وبعد:

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

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

أشكركم على حسن تعاونكم و لكم مني فائق التقدير و الاحترام

الجنس :

ذكر ☐

أنثى ☐

المستوى العلمي:

ليسانس ☐

ماستر ☐

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	هناك عدالة و شفافية و موضوعية في عملية التقويم					
2	يقوم الطلبة بمناقشة علاماته و مراجعتها					
3	تحفيز الطلبة على العمل الجماعي في المواقف المختلفة داخل الحصة و خارجه					
4	احترام و تقدير مواهب وقدرات و أراء جميع الطلبة					
5	انتشار ثقافة تحسين النتائج و التطلع للأحسن داخل المؤسسة					
6	القدرة على التنويع في أساليب إستقبال المعلومات و الأفكار و الآراء					
7	القدرة على إيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي و التعاون البناء داخل الحصة					
8	وجود مخابر للإعلام الآلي و الانترنت					
9	استعمال أدوات و أجهزة العرض الحديثة في إلقاء الدروس مثل الداتاشو					
10	إعلام الطلبة وإبلاغهم بكل ما يتعلق بعملية تمدرسهم					
11	احتواء المكتبة على كل الكتب و المراجع العلمية الضرورية و التي لها علاقة بالمنهج					
12	عدد الطلبة داخل القسم مناسب و مساعد لعملية التعليم و التعلم					
13	الوعي بالتطورات العلمية و التكنولوجية					
14	القدرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة التي أوجدها التطور العلمي و التكنولوجي					
15	الاعتماد على أساليب التقنية الحديثة في نقل و تداول المعلومات					

الملخص :

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

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

Conclusion:

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

Les mots clé:

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