



تعهد

أنا الممضي أسفله الطالب (ة): حنجرة حنان
تاريخ الميلاد: 10.3.1986 بـ سكيكدة /ولاية: سكيكدة
عنوان الإقامة: 04 زليج سوداني بوجمعة سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
رقم التسجيل: 2006601622
وفي يوم: 2022/ /

أصبح بأن مذكرة الماستر الموسومة بـ:
دور إدارة أصحاب المهال في تحقيق حوكمة مؤسسات
التعليم العالي دراسة حالة جامعة سكيكدة
السنة الجامعية: 2021 / 2022

تمت تحت اشراف الامتاذ(ة)/الدكتور(ة):

إسم ولقب المشرف: جمري حقيح



أقر انها عمل أصيل لي وحدي، وأنها خالية من أي شكل من اشكال السرقة العلمية، وأتحمل كامل المسؤولية القانونية والأخلاقية لما ورد في المذكرة، وأن هذه المذكرة لم يسبق تقديمها في أي عمل بأي شكل من الأشكال كاملة أو جزء منها، وأتعهد انني التزمت فيها بأساليب التوثيق المعتمدة والسليمة الضامنة لحقوق الملكية الفكرية لأصحابها الاصليين.
وفي حال الاخلال بأي شرط من شروط التعهد، التزم بكل المتابعات والإجراءات التي ستتخذها الكلية.

المصادقة



الاسم واللقب والتوقيع للطالب

حنجرة حنان

2006603146
2022
22
سكيكدة





تعهد

أنا الممضي أسفله الطالب (ة): سلطان وردة
تاريخ الميلاد: 1989/06/14 بـ سكيكدة /ولاية: سكيكدة
عنوان الإقامة: حي صهارسين عمارة 33 رقم 3 صيون سكيكدة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
رقم التسجيل: 1898516417
وفي يوم: 2022/ /

أصبح بأن مذكرة الماستر الموسومة بـ:
دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق حوكمة مؤسسات الأعمال
العالي دراسة تطبقها جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
السنة الجامعية: 2021-2022
تمت تحت اشراف الاستاذ(ة)/الدكتور(ة):
إسم ولقب المشرف: مصطفى صبيحي

أقر انها عمل أصيل لي وحدي، وأنها خالية من أي شكل من أشكال السرقة العلمية، وأتحمل كامل المسؤولية القانونية والأخلاقية لما ورد في المذكرة. وأن هذه المذكرة لم تُسبَق، تقديمها في أي مكان علمي بأي شكل من الأشكال كاملة أو جزء منها، وأنعهد انني التزمت فيها بأساليب التوثيق المعتمدة والقائمة الضامنة لحقوق الملكية الفكرية لأصحابها الاصيلين.
وفي حال الاخلال بأي شرط من شروط التعهد، التزم بكل المتابعات والإجراءات التي ستتخذها الكلية.

المصادقة
الاسم واللقب والتوقيع للطالب
رقم: 59337
سلطان وردة
عن رئيس المجلس البلدي
و بتفويض من مجلس البلدي
ملاحظة هامة:
- تملأ الاستمارة من قبل الطالب وتدفع لرئيس القسم بعد التصديق عليها من قبل المجلس الإداري

المصادقة
رئيس المجلس البلدي
سلطان وردة
22 جوان 2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق حوكمة مؤسسات التعليم
العالي - دراسة حالة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف: أ.د. صبري مقيح

من إعداد الطالبتين:

- حنان قنطرة
- وردة سلطان

مشرف مساعد: ط.د. حسينة خالدي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبلة قنطاس	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت - سكيكدة	رئيسا
حمزة مقيطع	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت - سكيكدة	ممتحنا
صبري مقيح	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 أوت - سكيكدة	مشرفا

السنة الجامعية : 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة:

دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق حوكمة مؤسسات التعليم
العالي - دراسة حالة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف: أ.د. صبري مقيح

من إعداد الطالبتين:

- حنان قنجرة
- وردة سلطان

مشرف مساعد: ط.د. حسينة خالدي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عبلة قنطاس	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت - سكيكدة	رئيسا
حمزة مقيطع	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت - سكيكدة	ممتحنا
صبري مقيح	أستاذ تعليم عالي	جامعة 20 أوت - سكيكدة	مشرفا

السنة الجامعية : 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

إلى والدي رحمة الله عليه ووالدتي الغالية أطال الله في عمرها ومدّها الصحة والعافية

إلى زوجي رفيق دربي حفظه الله ورعاه وسدد على طريق الخير خطاه

إلى فلذة كبدي ونبض قلبي ابنتي فرح

إلى أختي آسيا وزوجها وأبنائها

إلى إخواني (زين الدين، بلقاسم) وزوجاتهم وأبنائهم

إلى أقاربي، صديقاتي موظفات قسم الرياضيات ، جيراني وأحبائي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل من ساهم في إتمام هذا الجهد الأكاديمي وإخراجه إلى حيّز الوجود.

حنان



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي، إلى كل من علمني حرفا
إلى أمي وأبي الغاليان أطال الله في عمرهم
إلى زوجي عمود بيتي وسند ظهري ورفيق دربي في هذه الحياة
إلى بنتاي الغاليتان قرّة عيني وأملي في الحياة
أنفال الحبوبة
مروة الشطورة
إلى كل إخوتي وأبنائهم صغيرا وكبيرا دون استثناء
إلى الزميلة: سورية بونعاس



شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضا، وصلى الله عل سيدنا محمد وعلى اله

وصحبه وسلم....

وما توفيقنا إلى بالله عليه توكلنا وإليه أنبنا.

عرفانا بالجميل نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذنا البروفسور: **صبري مقيم** الذي تشرفنا بإشرافه على

مذكرتنا والذي قدم لنا العون والمساعدة طيلة إعداد هذه المذكرة حتى أصبحت على ما هي عليه اليوم، والذي

يستحق منا دائما الاحترام والتقدير فجزاه الله عنا خير الجزاء.

نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة: **حسينة خالدي** لمساعدتها الدائمة طيلة هذا الانجاز

لا يفوتنا أن نوجه خالص الشكر للسادة الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة على قبولهم مناقشة هذا العمل.

ملخص:

استهدفت الدراسة إبراز دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بصياغة الإشكالية الرئيسية المتمثلة في: ما هو دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، ولمعالجة هذه الأخيرة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، ولأجل الوصول إلى البيانات اللازمة صممت استبانته وزعت على عينة عشوائية من 243 عامل دائم واسترد منها 165 استبانته صالحة لأغراض التحليل، باستعمال برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. وقد أظهرت النتائج وجود دور قوي لإدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة قدر بـ 66.1%، كما تبين أن مصير الجامعة مرتبط ارتباطاً قوياً بقدرتها على التعامل مع أصحاب المصالح لاعتبارهم من أهم مواردها. وهذا ما يستوجب على المؤسسة محل الدراسة العمل على الامتثال لقواعد ومبادئ الحوكمة الجامعية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية؛ إدارة أصحاب المصالح؛ جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؛ مؤسسات التعليم العالي.

Abstract:

The study aimed to showing the role of stakeholder management in achieving governance at the university of 20 August 1955 skikda, And in order to achieve this purpose, We formulated the main key problem represented in: What is the role of stakeholder management in achieving governance at skikda university, To address this the descriptive and analytical approche has been followed, And to access the necessary data resolution was designed and distributed to a random sample of 243 permanent workers, From which 165 valid questionnaires were retrieved for the goal of analysis, Using the statistical package for social science SPSS.

The results showed that there is a strong role for stakeholder management in achieving governance at skikda university as much as 66.1%, It was also found that the fate of university is closely linked to its ability to deal with stakeholders, considering them as one of their most important resources, And this is what requires the institution under study to work to work comply with the rules and principles of university governance.

Key words: University governance, Stakeholder Management, University 20 August 1955, Institutions Of Higher Education.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	البسمة
-	اهداء
-	شكر و تقدير
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
37-7	الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية
7	تمهيد:
	المبحث الاول: الاطار النظري للحوكمة الجامعية
8	المطلب الاول: ماهية حوكمة الجامعات
9	الفرع الاول: تعريف حوكمة الجامعات
10	الفرع الثاني: اهمية واهداف حوكمة الجامعات
11	الفرع الثالث: مراحل تطبيق حوكمة الجامعات
	المطلب الثاني: أسس حوكمة الجامعات
12	الفرع الأول: مبادئ حوكمة الجامعات
13	الفرع الثاني: عناصر حوكمة الجامعات
15	الفرع الثالث: نماذج حوكمة الجامعات

	المطلب الثالث: رهانات نجاح حوكمة الجامعات ومعوقاتها
16	الفرع الأول: رهانات نجاح حوكمة الجامعات
17	الفرع الثاني: معوقات حوكمة الجامعات
	المبحث الثاني: الاطار النظري لادارة اصحاب المصالح
18	المطلب الاول: ماهية اصحاب المصالح
19	الفرع الاول: تعريف اصحاب المصالح
20	الفرع الثاني: تصنيفات اصحاب المصالح
22	الفرع الثالث: نظرية اصحاب المصالح
	المطلب الثاني: ادارة اصحاب المصالح
23	الفرع الاول: تعريف ادارة اصحاب المصالح
24	الفرع الثاني: خطوات ادارة اصحاب المصالح
26	الفرع الثالث: عمليات ادارة اصحاب المصالح
27	المطلب الثالث: العلاقة بين حوكمة الجامعات وادارة اصحاب المصالح
	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
	المطلب الاول: الدراسات السابقة العربية والاجنبية
28	الفرع الاول: الدراسات العربية
31	الفرع الثاني: الدراسات الاجنبية
33	المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الاول
	الفصل الثاني :الدراسة الميدانية بجامعة 20 اوت 1955- بسكيكدة
39	تمهيد
	المبحث الأول: لمحة عامة عن جامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة
40	المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة

42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة 20 اوت 1955 - سكيكدة
	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
43	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
43	الفرع الثاني: عينة الدراسة
45-44	المطلب الثاني: طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة
44	الفرع الأول: طرق جمع البيانات
44	الفرع الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة
50-45	المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
45	الفرع الأول: ثبات أداة الدراسة
46	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
	المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات
63-50	المطلب الأول: تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان
50	الفرع الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
56	الفرع الثاني: تحليل محور ادارة أصحاب المصالح
61	الفرع الثالث: تحليل محور الحوكمة الجامعية
70-64	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
64	الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
65	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
65	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
66	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
67	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
70	الفرع السادس: اختبار الفرضية الرئيسية
71	خلاصة الفصل الثاني

73	خاتمة
77	قائمة المراجع
83	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	نماذج إدارة أصحاب المصالح	24
02	مستويات إشراك أصحاب المصالح	26
03	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات العربية السابقة	33
04	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات الأجنبية السابقة	35
05	سلم ليكارث الخماسي	44
06	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور	45
07	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحديد هوية أصحاب المصالح	47
08	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات خطة إدارة أصحاب المصالح	47
09	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إشراك أصحاب المصالح في الإدارة	48
10	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مراقبة إشراك أصحاب المصالح	48
11	قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوكمة الجامعية	49
12	التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة	50
13	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	51
14	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	52
15	توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي	53
16	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	54
17	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية	55
18	الوسط الحسابي لعبارات تحديد هوية أصحاب المصالح	56
19	الوسط الحسابي لعبارات خطة إدارة أصحاب المصالح	57
20	الوسط الحسابي لعبارات إشراك أصحاب المصالح في الإدارة	59
21	الوسط الحسابي لعبارات مراقبة إشراك أصحاب المصالح	60
22	الوسط الحسابي لعبارات الحوكمة الجامعية	61
23	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تحديد هوية أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	64
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور وضع خطة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	65
25	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	66
26	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مراقبة إشراك أصحاب المصالح في	66

	تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	
67	اختبار T في حالة عينتين مستقلتين	27
68	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار السن	28
68	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المؤهل العلمي	29
69	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الخبرة	30
69	اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الوظيفة الحالية	31
70	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	32

قائمة الأشكال

الرقم:	عنوان الشكل:	الصفحة:
01	نموذج الدراسة	د
02	عناصر حوكمة الجامعات	14
03	القوى الرئيسية الفاعلة في تحديد نماذج حوكمة الجامعة	15
04	تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصالح	20
05	أصناف أصحاب المصالح حسب بريديلي وميشال رونالد وآخرون	21
06	خارطة أصحاب المصالح	25
07	الهيكل التنظيمي لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	42
08	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	52
09	توزيع أفراد العينة حسب العمر	53
10	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	54
11	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	55
12	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية	56

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
83	الاستبيان باللغة العربية	01
88	القائمة الاسمية للمحكمن	02
89	نتائج تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss	03
96	نموذج اتفاقية تعاون وشراكة	04
98	توزيع عدد العمال الدائمين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	05
99	نبذة تاريخية عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	06

مقدمة

مقدمة

توطئة:

شهد العالم اليوم تحولات وتقلبات جد واسعة، وثورات علمية وتكنولوجية ملفتة للانتباه، حيث أصبح هذا الأخير كقرية صغيرة تعدت حدود وحواجز البلدان من حيث الزمان والمكان، مما أدى إلى بروز تحديات تفوق إمكانيات وطاقت مؤسسات التعليم العالي التي ووجدت نفسها أمام مواجهات كبيرة فرضت عليها الاستغناء عن الأساليب الإدارية التقليدية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة لتحقيق الشفافية والنزاهة والمشاركة، على اعتبار أن التعليم العالي من أبرز القطاعات التي تسعى لتطبيق مفهوم الحوكمة لتحقيق فعالية أفضل للأداء، مما يمكنها من الاستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل.

وبذلك أضحت الحوكمة الجامعية شريانا رئيسيا لاغني عنه في بناء المجتمع الجامعي ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة لأجيال الحاضر والمستقبل، حيث يحتل موضوع حوكمة الجامعات أهمية كبرى بالامتثال لجميع مبادئها ومحاولة تطبيقها بجدية لتلبية متطلبات أصحاب المصالح سواء داخليين أو خارجيين، أساسيين أو ثانويين على اعتبار أنهم موردا هاما بالنسبة لها، ولمعالجة تضارب المصالح، ونقص التمويل وشح الموارد المالية وضبط سير عملها بأنظمة وقوانين واضحة بشفافية وإفصاح عادل، وفعالية تنظيمية مما يحقق لها الاستقلال المالي والإداري .

إشكالية الدراسة:

على ضوء ما سبق، ونظرا لتزايد اهتمام إدارة أصحاب المصالح بحوكمة مؤسسات التعليم العالي، ودوره البارز في العمل وتحسين الأداء، وعلى غرار واقع هذا الأخير بجامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - وضعف بنيته، أصبح من الضروري عليها تغيير وضعيتها بالسعي نحو استخدام مبادئ الحوكمة، كمحاولة للتفكير بمستقبلها وما ينعكس عليها من فوائد، ومنه جاءت هذه الدراسة للكشف عن دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وذلك لتشجيع جامعة 20 أوت 1955 بتطبيق الحوكمة في عملها، واعتبارها مفتاحا للنهوض بالاقتصاد الوطني ووسيلة للمضي نحو آفاق أفضل.

ضمن هذا الإطار يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

انطلاقا من السؤال الرئيسي المطروح سابقا يمكن طرح مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما هو دور تحديد هوية أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955

سكيكدة؟

✓ ما هو دور وضع خطة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955
سكيكدة؟

✓ ما هو دور إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة؟

✓ ما هو دور مراقبة إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955
سكيكدة؟

✓ هل هناك فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة
المدرسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955
سكيكدة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة
الحالية)".

فرضيات الدراسة:

تتضمن هذه الدراسة الفرضية الرئيسية التالية:

"يوجد دور لإدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة عند
مستوى معنوية 0,05 "

وتتمثل الفرضيات الفرعية فيما يلي:

✓ يوجد دور لتحديد هوية أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عند مستوى معنوية 0,05.

✓ يوجد دور لوضع خطة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عند مستوى معنوية 0,05.

✓ يوجد دور لإشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955
سكيكدة عند مستوى معنوية 0,05.

✓ يوجد دور لمراقبة إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عند مستوى معنوية 0,05.

✓ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدرسة
حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى
إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة الحالية)".

مبررات اختيار الموضوع:

من بين أسباب اختيار موضوع الدراسة ما يلي:

- حداثة ومحدودية تطرق البحوث إلى هذا الموضوع؛
- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع وروح الفضول في اكتشاف المفاهيم المتعلقة به؛
- ملائمة الموضوع مع تخصصنا (إدارة أعمال)؛
- الإضافة المعرفية، من خلال الدور الفعال لإدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور إدارة أصحاب المصالح لتحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة من خلال:

- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح.
- إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية .
- التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات، وعمليات إدارة أصحاب المصالح.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ حداثة موضوع دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 في ميدان البحث العلمي في الجزائر وندرة الدراسات والأبحاث المتعلقة به.
- ❖ على أمل أن تكون مرجعا علميا يستفاد منه في إدارة جامعة 20 أوت 1955.

حدود الدراسة:

تمت مجريات الدراسة في جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - كإطار مكاني للدراسة ، حيث امتدت من الفترة: 02 ماي 2022 إلى غاية: 02 جوان 2022 كإطار زمني لها.

منهج الدراسة:

بما أن الموضوع يضم جانبا نظريا في الفصل الأول ، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لفهم محتويات الموضوع، كما تم اعتماد أسلوب دراسة حالة باستخدام استبانته لغرض جمع المعلومات وذلك في الجانب التطبيقي في الفصل الثاني، إضافة إلى اعتماد منهجية أمراد في عملية الإخراج (IMRAD) .

صعوبات الدراسة:

لقد واجهنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث ولعل أهمها عدم القدرة على جمع المعلومات الكافية من المؤسسة محل التبرص، نظرا لطبيعة عمل أغلبية عمال المؤسسة محل التبرص، صعوبة الحصول على المراجع نظرا لحداثة الموضوع خاصة باللغة العربية.

هيكل الدراسة:

إحتوت الدراسة على فصلين، الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية، حيث تناول الخلفية النظرية للموضوع وقد قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للحوكمة الجامعية، والمبحث الثاني خصص لإدارة أصحاب المصالح، أما المبحث الثالث فقد خصص للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

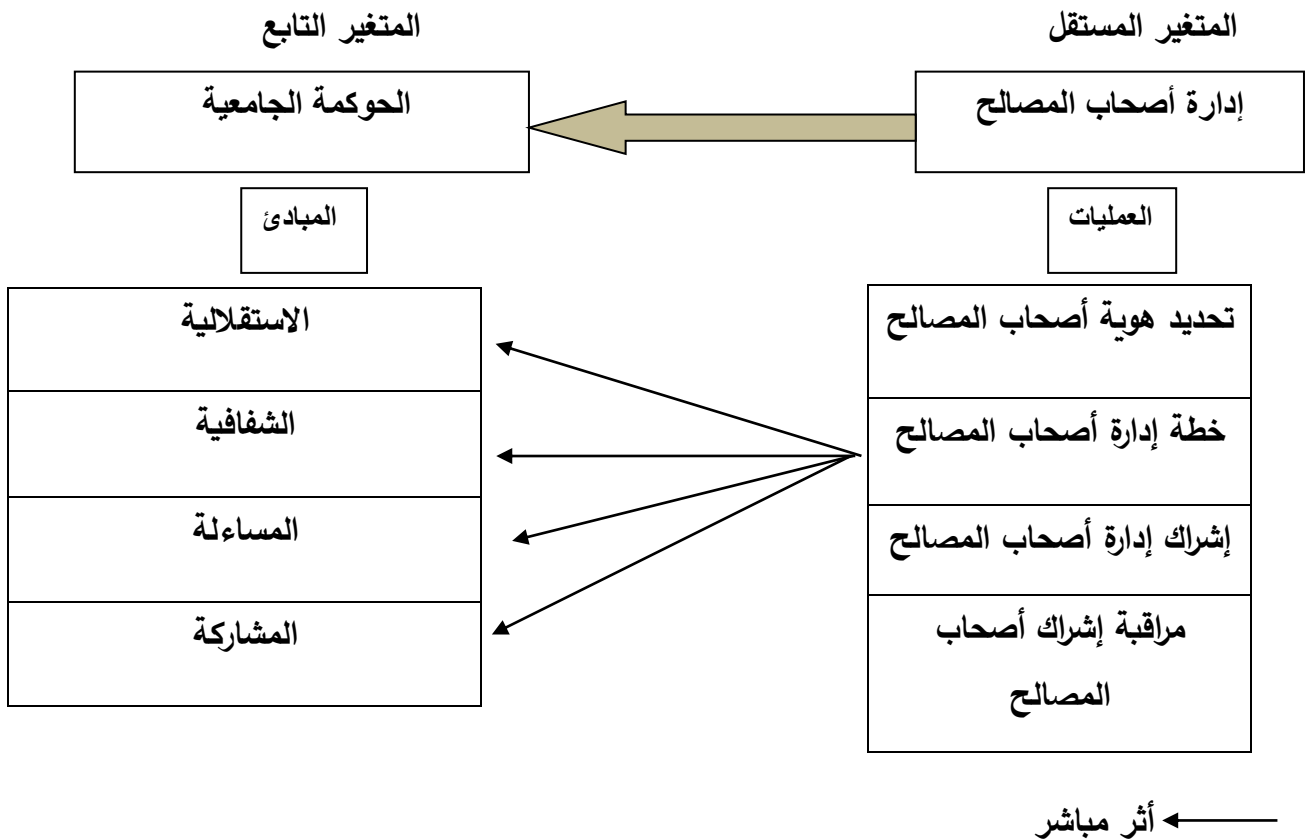
في حين تناول الفصل الثاني الدراسة الميدانية والذي بدوره قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول قدم فيه لمحة عامة عن جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة (محل الدراسة)، أما المبحث الثاني فقد قدم طريقة وأدوات الدراسة، في حين تناول المبحث الثالث النتائج والمناقشة

نموذج الدراسة:

يمكن تمثيل الصلة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة بالمخطط الإجرائي الموضح في الشكل

رقم (01) كالتالي:

الشكل رقم: (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

الفصل الأول

الفصل الأول:

تمهيد:

تكتسب الحوكمة الجامعية أهمية بالغة، تنبع من أهمية مؤسسات التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة، إبان الألفية الثالثة، فهي أساس جيد للصحة والاستقامة الأخلاقية، إذ أثبت الواقع أن عملية النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي وترقيتهما يتطلب وجود منظومة متكاملة للحوكمة، تشمل جميع أصحاب المصلحة دون استثناء. كما يقتضي تطوير الوظيفة العلمية والتعليمية، وفعالية الإدارة على مستوى الجامعات توفير الظروف لإنجاحها كالمساءلة والشفافية في العمل، ومشاركة كل الأطراف في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والوقوف عند تلبية متطلباتهم وفق القوانين والتشريعات المعمول بها في الجامعات. وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل وفقا للمباحث التالية :

المبحث الأول: الإطار النظري لحوكمة الجامعات .

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة أصحاب المصالح، وعلاقتها بحوكمة الجامعات

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول: الإطار النظري للحوكمة الجامعية

تمهيد :

على ضوء الأهمية التي تكتسبها الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، تعد حوكمة الجامعات منظومة متكاملة من القوانين والنظم والقرارات التي تطبق وفق ضوابط تشاركيه، بهدف تحقيق الجودة والتميز للظفر بمراتب متقدمة ضمن مؤشرات التصنيف العالمي للجامعات، ولمواكبة نجاح الجامعات الدولية قامت بإدراج ثلاثية الحوكمة وتحديد الشفافية، المساءلة، المشاركة، وباقي المبادئ في تعاملاتها مع كافة الأطراف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وتوضيحا لذلك تطرقنا في هذا المبحث إلى حوكمة الجامعات من حيث تعريفها، أهميتها، أهدافها، مراحل تطبيقها ومبادئها، عناصرها، تحدياتها ومعوقاتنا .

المطلب الأول: ماهية حوكمة الجامعات

يعتبر مفهوم الحوكمة قديم النشأة، حيث تطور مؤخرا في المؤسسات التعليمية وعلى وجه الخصوص الجامعات، وعليه ركزنا في هذا المطلب على تعريف حوكمة الجامعات، أهميتها، أهدافها وأخيرا مراحل تطبيقها.

الفرع الأول : تعريف حوكمة الجامعات

قبل التطرق لتعريف حوكمة الجامعات يجب الوقوف أولا عند الحوكمة وكيفية ظهورها، إن مفهوم الحوكمة ظهر وترافق مع تطور مفاهيم التنمية، هذه المفاهيم التي تغيرت من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على التنمية البشرية ثم التنمية المستدامة، كما يعتبر مفهوم الحوكمة قديم النشأة تطور بعد فضيحة (Watergate) في الولايات المتحدة الأمريكية، بسبب عدم الإفصاح والشفافية .

وظهر بوضوح مع بدايات 1999 بعدما تراكمت نتائج الدراسات حول الإخفاقات والانهيارات الاقتصادية، والأزمات المالية التي شهدتها العديد من دول العالم، بسبب عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية، وعليه عرفت الحوكمة على أنها " مجموعة من اللوائح والقوانين التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة ، الإدارة التنفيذية، المساهمين ..إلخ)، لأجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد مع منح حق مساءلة الإدارة لهدف حماية المساهمين، والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها " (صحراوي، 2020، صفحة 60).

وقد إنتقل مفهوم الحوكمة إلى المؤسسات التعليمية وأهمها الجامعات، حيث تناول العديد من الباحثين حوكمة الجامعات كل حسب وجهة نظره، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف عديدة نذكر منها مايلي:

- "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكليتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة". (بركات و رحال، صفحة 04).

- كما عرفت على أنها "تطبيق معايير الجودة ونظمها والتميز الذي يحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات، صحة التصرفات ونزاهة السلوكات، بما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، مما يؤدي لتطوير الأداء المؤسسي وحماية الأطراف الذين لهم علاقة مباشرة وغير مباشرة بالمؤسسة التعليمية". (رجب، سايبى، و عباسي، 2020، صفحة 138).

- وعرفها مركز المشروعات الدولية الخاصة أنها "الإطار الذي تمارس فيه المؤسسات الجامعية وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين كذلك أصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، كيفية التفاعل بين كل هاته الأطراف في الإشراف على عمليات المؤسسة ". (عبدالرحمان، 2019، صفحة 187)

- وفي تعريف آخر عرفت على أنها "نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها، والوفاء بالمعايير المحاسبية والشفافية" كما أنها "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسات الجامعية ". (ياسر، 2019، صفحة 192)

- عرفت كذلك بأنها "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة هيكلها في الجوانب المادية المالية والبشرية، وإدارة البرامج الأكاديمية، وتكريس الشفافية المساءلة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة ". (زيدان و زيدان، 2019، صفحة 350)

- وعرفها إسماعيل صالح أنها "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة، التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة الجامعية من جهة أخرى". (عباس، 2019، صفحة 143)

- أنها "وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية، من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار، وفي عملية التسيير والتقييم". (إسماعيل، 2009، صفحة 03)

من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها :

- "مجموعة من القوانين والتدابير والإجراءات والآليات التي تضمن حماية حقوق الأطراف ذات المصلحة، سواء كانوا داخليين أو خارجيين، مع منحهم حق المشاركة في صناعة القرار، والتسيير والتقييم وهذا بالاعتماد على مبادئها خاصة الإفصاح والشفافية".

الفرع الثاني : أهمية وأهداف حوكمة الجامعات

أمام التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، انتهجت الجامعات الحوكمة كمدخل إداري حديث يساعد إدارة الجامعة الاضطلاع بدورها الرئيسي في خوض التحديات التي تواجهها، لما لها من أهمية كبيرة في الجامعات لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، وفيما يلي سوف نعرض أهمية وأهداف الحوكمة التي ترجوها الجامعات.

أولاً: أهمية حوكمة الجامعات :

وتظهر أهميتها فيما يلي : (قمري و جقطة، 2020، الصفحات 360-361)

- تحسين وتطوير الأداء الجامعي؛
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة استراتيجيات سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء؛
- تجنب حدوث أية مخاطرة أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء؛
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع؛
- تحسين الممارسات البيداغوجية والإدارية ، وتحقيق العدالة والنزاهة في جميع التعاملات الجامعية؛
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء؛
- توفير الإرشادات للمؤسسة الجامعية حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية؛
- ثانياً: أهداف حوكمة الجامعات : وتتمثل فيما يلي: (عبد الرحمان، 2019، صفحة 194)
- مساعدة الجامعات على تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة؛
- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات؛
- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها؛
- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل؛
- ضمان الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية، عن طريق وضع قوانين وقواعد يسترشد بها قادة ومسؤولي الجامعات عند توليهم الأعمال الإدارية؛

- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من أعضاء هيئة التدريس والإداريين، القيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات؛

- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات ؛

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، كذلك مساعدتهم على المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعة.

الفرع الثالث: مراحل تطبيق حوكمة الجامعات

يمر تطبيق الحوكمة بالجامعات، وباقي مؤسسات التعليم العالي بعدة مراحل تكون متسلسلة ومتراطة فيما بينها وهي كالتالي: (أسيا، 2021، صفحة 45)

1 - مرحلة التعريف بالحوكمة : وهي أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم من خلالها توضيح طبيعة ومعالم الحوكمة، جوانبها كذلك الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، أدواتها وأساليبه، إضافة إلى التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به.

2- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وعلى التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها .

3 - مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وترقيته: وحتى يمكن من متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية، وتحديد المعوقات تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام .

4 - مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كإستقلالية السلطة والشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.(إسماعيل، 2009، صفحة 09)

5 - مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: وتعد من أهم المراحل حيث يتم فيها التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، كذاك التدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات الإدارية .(إسماعيل، 2009، صفحة 09).

المطلب الثاني : أسس حوكمة الجامعات

تحتاج الممارسة الجيدة لحوكمة الجامعات إلى التطبيق الجيد لمجموعة من المبادئ، التي تكون داعمة لها وبمثابة المرشد لها إلا أنها تحتاج كذلك التعرف على عناصرها، نماذجها والتي سنوجزها كالتالي :

الفرع الأول : مبادئ حوكمة الجامعات

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، لما تحقق من أهمية كبيرة على جميع الأصعدة تعمل الجامعات على التطبيق الجيد لها، باحترام المبادئ التي تقوم عليها عن طريق إدراجها ومراعاتها في سياستها الإدارية والتنفيذية وأهم ما ورد عن تلك المبادئ ما يلي:(جودي، جودي، و بن غزال، 2021، الصفحات 691-693)

- الشفافية: وتعني الوضوح لما يجري داخل الجامعة كالإفصاح عن أهدافها، سياستها كذلك معلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة للموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين كشروط التوظيف في الجامعة إن هذا الوضوح يعني أن الطلبة يستطيعون وبسهولة الإفصاح للقيادات عن مشاكلهم واحتياجاتهم، مما يولد حوارا منتجا بين الجهتين، إضافة إلى سهولة تدفق المعلومات والموضوعية وسهولة تطبيقها من قبل العاملين .

- المساواة: ويقصد بها المساواة بين الأفراد داخل المؤسسة الجامعية، في الحقوق والواجبات المسندة لهم مسبقا سواء في الأنظمة والتعليمات أو عقود العمل دون النظر إلى الجنسية، أو المعتقد ولا حتى الأفكار التي يؤمنون بها.

-المشاركة: ويقصد بها إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح (طلبة الجامعة، الهيئات الأكاديمية والإدارية، المجتمع) للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وكذلك إتاحة الفرصة للطلبة بأن يكون لهم دور في عملية صنع القرارات.

- المساءلة: وهي الوجه الآخر للقيادة فبدونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على طلبة الجامعة وكل العاملين فيها، لتمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون تعطيله أو الإساءة للغير .

-الاستقلالية: عن طريق منح الجامعة الحرية في اتخاذ القرارات، وتنفيذها على جميع المستويات، أيضا حرية الأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات .(إسماعيل، 2009، صفحة 490)

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

التكاليف في ظل قدر كافي من الديمقراطية، مما يعكس الاستغلال الجيد للموارد . (مقيدش، 2010، صفحة 63)

الفرع الثاني : عناصر حوكمة الجامعات

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 كما يلي: (مقيديش، 2010، صفحة 68).

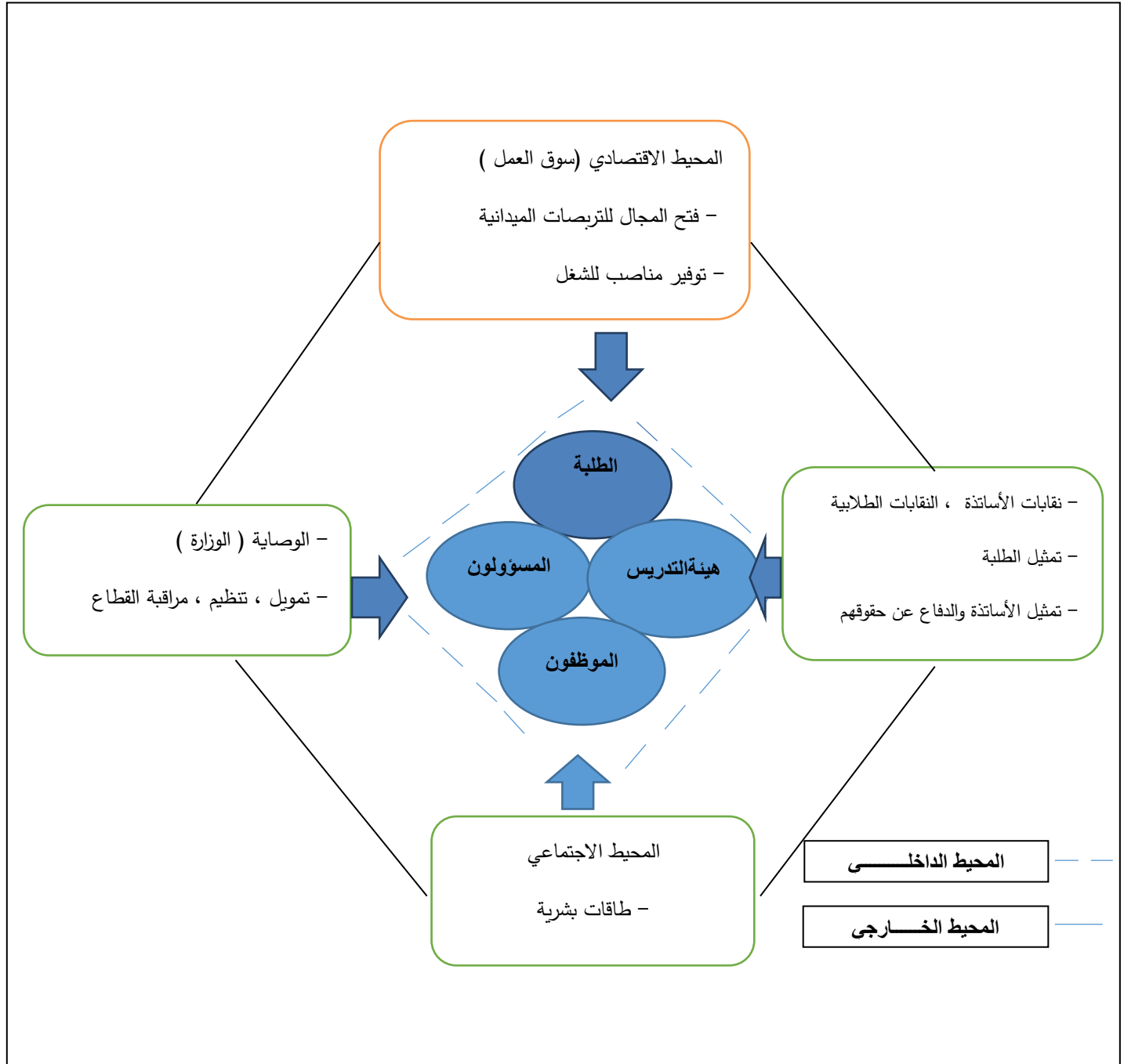
- المحيط الداخلي (الإطار البيداغوجي): يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين؛

- المحيط الخارجي: يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية؛

يمكننا القول عموماً، 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، المساءلة...)، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة. تمثل هذه المبادئ إطار العمل، ويسبب غيابها اختلال توازن العمل.

ويمكن توضيح أهم العناصر المشكلة للحوكمة الجامعية كما يلي:

الشكل رقم (02) عناصر حوكمة الجامعات



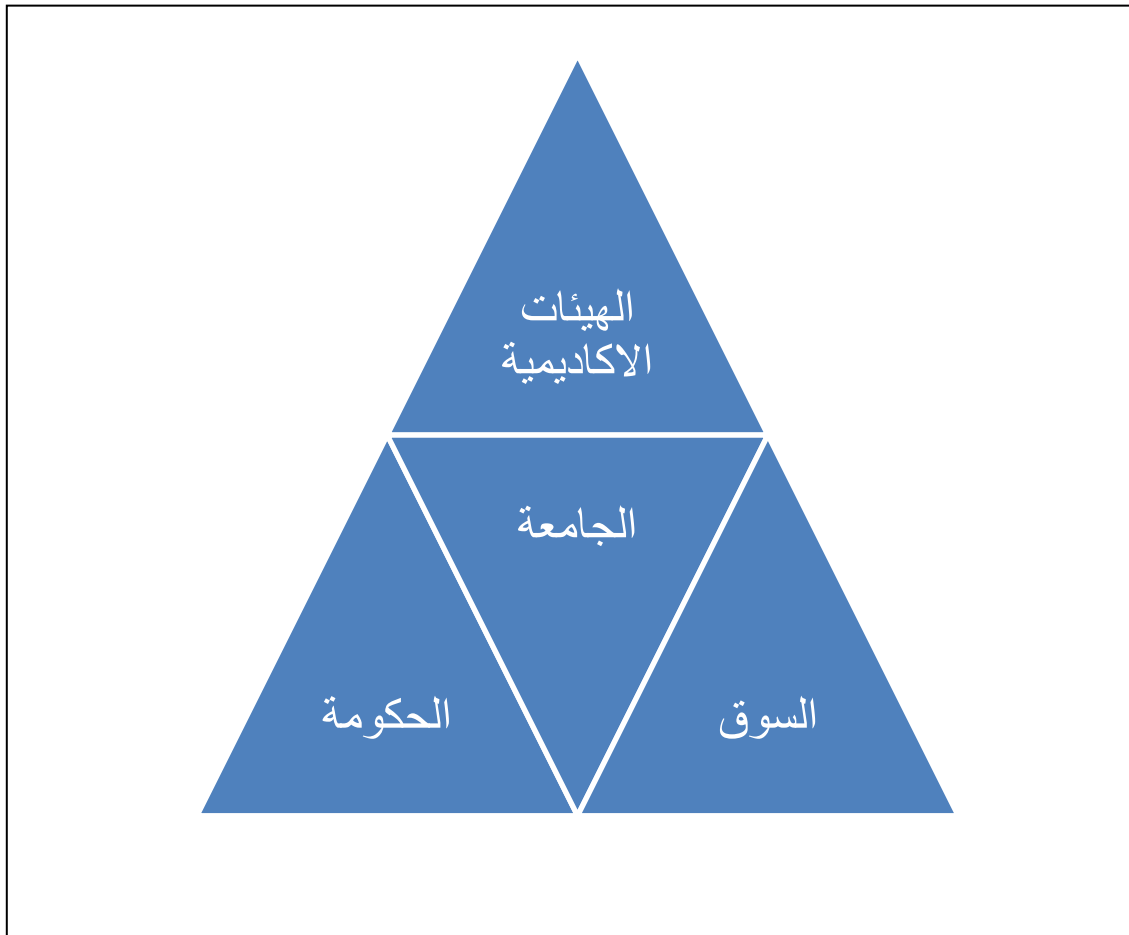
المصدر: (مقيدش، 2010، صفحة 69).

الفرع الثالث : نماذج حوكمة الجامعات

يرتبط تطبيق نماذج الحوكمة في الجامعات بعوامل ثقافية، اقتصادية واجتماعية مثل السياق الوطني، التشريع القانوني، الأطراف ذات المصلحة سواء كانوا داخليين أو خارجيين ... إلخ؛ حيث يختلف كل نموذج عن الآخر من حيث نمط التحليل والتركييب وفي هذه الدراسة سوف نعرض أهمها: (قمري و جقطة، 2020، الصفحات 363-365)

1- نموذج Clark: يقوم هذا النموذج على التوتر أو التوازن بين ثلاثة قوى رئيسية، الدولة، قوى السوق والنخبة الأكاديمية، كما أضاف، عنصرا رابعا في إطار الإصلاحات العمومية الحديثة وعرض من خلاله نموذج الجامعة الريادية ويتضمن الدور الرئيسي للجامعات، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (03) : القوى الرئيسية الفاعلة في تحديد نماذج حوكمة الجامعة



Source :(Adriana, 2012, p. 09)

- 2- نموذج Vanvugh: تجاهل قوى السوق وميز فقط بين نموذج (سيطرة الدولة) ونموذج (إشراف الدولة).
- 3- نموذج Braum Merrien: قام الباحثان بتطوير "مكعب الحجم"، وصنفا الفئات السابقة في نماذج مثالية وتمثل في نموذج الإدارة الحديثة، نموذج السوق، نموذج المؤسسة، الدولة ونموذج الشراكة الجماعية .
- 4 - نموذج Maassen Cloek: ركز هذا النموذج على العلاقات والتأثيرات بين العناصر الثلاثة، وهي الحكومة المجتمع ومؤسسات التعليم العالي في سياق العولمة .
- 5- نموذج Boer enders ;Schimark: تضمن خمسة نماذج
- الحكومة وفق تنظيم الدولة .
 - الحكومة وفق توجه أصحاب المصالح .
 - الحكومة الأكاديمية الذاتية.
 - الحكومة الإدارية الذاتية.
 - الحكومة وفق المنافسة.
- 6 - نموذج Leontrakman: وهي النماذج الأكثر دقة وتمثل في النموذج الأكاديمي ونموذج الشركات، نموذج الأمانة وأخيرا نموذج أصحاب المصالح .(زيدان و زيدان، 2019، الصفحات 353-354).
- 7 - نموذج Doubbins: ميز بين ثلاثة أنماط لحوكمة الجامعات وهي نموذج الحوكمة الأكاديمية الذاتية، نموذج مركزه الدولة والنموذج الموجه نحو السوق .(قمري و جقطة، 2020، صفحة 367).

المطلب الثالث : رهانات نجاح حوكمة الجامعات ومعوقاتهما

إن حوكمة الجامعات تعتبر من أهم الآليات المساهمة في تجسيد قفزة نوعية للمؤسسات ، ولتحقيقها يجب توافر مجموعة من العوامل والمقومات، وفي المقابل فإن تجسيدها على أرض الواقع يواجه العديد من الصعوبات والعراقيل فما هي هذه الرهانات والعراقيل ؟.

الفرع الأول : رهانات نجاح حوكمة الجامعات

لتحقيق هذه الرهانات يتطلب توفير مجموعة من العوامل لتدعيمها وتطبيقها، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي
(شرداد و صحراوي، 2020، الصفحات 69-70)

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة الجامعية وإدارة أصحاب المصالح

-وجود الثقة بين الأطراف المعنية في هذه المؤسسات، وتوفير الاقتناع الكامل لدى إدارتها بأهمية حوكمة الجامعات؛

- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد الحاكمة ووجود نظام اتصالات متطور وفعال؛

-اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة، والخبرة والمؤهل العلمي والولاء الوطني، وأن تكون عن طريق الانتخابات، وتفعيل التشريعات القانونية وتطبيقها بشفافية ضمن سياسة تعظيم الإنجاز؛

- توسيع باب المساءلة ومراقبة الأداء للسير في إصلاح الجامعات، بمنهج رشيد في إطار الواقعية والرؤية المستقبلية، والحرية الأكاديمية التي تساهم في منح الحق للأكاديميين في متابعة أبحاثهم ونشرها دون ضغوطات من جهات داخلية أو خارجية في الجامعة؛

- تفعيل آليات المشاركة في التسيير المالي والإداري والبيداغوجي، من خلال إشراك الفاعلين الأساسيين؛

- توضيح حقوق وواجبات كل الفاعلين، وهذا من خلال قوانين ولوائح وتعليمات محددة لمسؤوليات كل طرف والاختيار والترقية والتأهيل.... يكون على أساس الجدارة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة؛

-الاختبار المنظم لمعايير الحوكمة لضمان تحقيقها والتعاون الوثيق بين مختلف مستويات الإدارة؛

الفرع الثاني : معوقات حوكمة الجامعات

- رغم كثرة الطلبات المنادية بأهمية حوكمة الجامعات، إلا أنه يعيق تطبيقها على أرض الواقع مجموعة من المعوقات يمكن إجمالها في:(رجب، سايبى، و عباسي، 2020، الصفحات 141-142)

- الثقافة السائدة بالمجتمع والجامعة، والمتمثلة أساسا في غياب أسلوب الحوار والشفافية والمساءلة ؛

- التشريعات الجامعية، وتشريعات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛

- طريقة إدارة الجامعة كآلية اختيار أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية المعتمدة، وتعيين أصحاب المناصب المسؤولة من طرف السلطات التنفيذية والإدارية بدل تولي مناصبهم بالانتخابات؛

- فكرة تقييم الطلبة لأداء أعضاء هيئة التدريس، لا تلقى القبول بمعظم الأوساط الجامعية؛

- تسييس إصلاحات التعليم العالي ويبرز ذلك من خلال تهميش أعضاء الأسرة الجامعية في عملية صنع القرار وكذا الإصلاحات، فيما يخص شؤونهم الجامعية بالدرجة الأولى، وهذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق ما

تقتضيه تطبيقات الحوكمة فيها ؛ (قمري و جقطة، 2020، صفحة 363)

- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية وعدم انخراطهم بالأنشطة العامة ؛

- عدم ملائمة القوانين مع التطورات الحاصلة في الجامعات، بمعنى أن التعليم العالي يتطلب قوانين ولوائح خاصة به؛ (عباس، 2019، صفحة 158)

المبحث الثاني: الإطار النظري لإدارة أصحاب المصالح

تتجلى فعالية أداء أي مؤسسة من خلال قدرتها على التعامل مع أطراف متعددة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والذين بدورهم يعبرون عن كل من يؤثر و يتأثر بقرارات المؤسسة.

المطلب الأول: ماهية أصحاب المصالح

يعتبر مفهوم أصحاب المصالح قديم النشأة، وكان بيرل ومينز أول باحثين إهتموا به سنة 1932م، فاعتبر أحد أكثر المساهمات أهمية في مجال أخلاقيات الأعمال، بالإضافة إلى أنه امتداد من المدارس الإدارية، انطلاقاً من مدرسة الإدارة العلمية لتايلور ووظائف الإدارة لهنري فايول إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، وبعدها ظهر على إسم حملة الأسهم إلى غاية بروزه كمصطلح أصحاب المصالح من قبل معهد ستانفورد وصولاً إلى نضجه في الإدارة الإستراتيجية، وفيما يلي يتم التعرف في هذا المطلب بدءاً بالتعريف لمصطلح أصحاب المصالح ثم تصنيفاته وصولاً إلى نظرية أصحاب المصالح (شرقي و بهاز، 2018، الصفحات 28-29).

الفرع الأول: تعريف أصحاب المصالح

هناك العديد من التعريفات المتعلقة بأصحاب المصالح، لذلك سنحاول أن نتناول في دراستنا بعضها على النحو التالي :

- عرف معهد ستانفورد للأبحاث (1963) أصحاب المصالح على أنها "الجماعات التي بدون دعمها تتوقف المؤسسة عن العمل" (Gond, 2005, p. 3).
- عرف فريمان أصحاب المصالح على أنهم " كل شخص أو مجموعة تتوفر فيهم القدرة على التأثير بالمؤسسة في تحقيق أهدافها، وكذلك الدين تؤثر فيهم المؤسسة في نفس المجال". (يخلف و بركاتي، 2021، صفحة 381).
- عرف Daft أصحاب المصالح على أنها " انجاز أهداف المؤسسة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية" (حريم، 2006، صفحة 20).
- عرف الدكتور سمير الشوبكي أصحاب المصالح على أنهم : " الأفراد و الجماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة عملها وكيفية أدائها" (الشوبكي، 2011، صفحة 43).
- كما عرفت أصحاب المصالح على أنهم " مجموعة من الأفراد و المؤسسات التي تشارك بشكل إرادي، أو غير إرادي في خلق الثروة للمؤسسة و في اتخاذ أنشطتها" (بولمخال، 2011، صفحة 86).
- وعرفت أيضاً على أنهم " مجموعة من القوى أفراداً أو مؤسسات محلية أو دولية التي تمتلك مصالح، مطالب وحصصاً مختلفة في المؤسسة، وتسهم بأشكال مختلفة في خدمة المؤسسة وتوقعها الحصول على عوائد، ومكافآت مقابل تلك المساهمات" (عباس الخافجي و الغالبي، 2013، صفحة 56).

- وفي تعريف آخر عرف مصطلح أصحاب المصالح على انه "عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بان كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المؤسسة". (مرسي، 2006، صفحة 48)

في ضوء التعاريف الأنفة الذكر يمكن تقديم تعريف لأصحاب المصالح كالتالي: "هم مجموعة من الأفراد أو المجموعات التي تؤثر وتتأثر بقرارات المؤسسة، سواء كانت لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع هاته الأخيرة". استنادا إلى ما سبق حظي موضوع أصحاب المصالح بأهمية بالغة لدى الأكاديميين والممارسين كونه يعد موردا مهما ممكن أن ينافس الموارد المالية، وكذلك استجابته المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد كما تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق ميزة تنافسية لأنها مصدرا لتنمية الأسواق العالمية لتميزها على الإبداع. (مومن، 2018-2019، صفحة 4).

الفرع الثاني : تصنيفات أصحاب المصالح

اختلف الباحثون في تصنيف أصحاب المصالح، ورغم اختلاف التصنيفات إلا أنهم اتفقوا على تحديدهم، وهنا سنقوم بعرض أشهر تصنيفات أصحاب المصالح على النحو التالي :

- أصحاب المصالح وفق تصنيف ادوارد فريمان

في البداية فرق فريمان بين أصحاب المصالح الداخليين و الخارجيين، ثم قدم تصنيف آخر يفرق فيه بين أصحاب المصالح الأساسيين وأصحاب المصالح الثانويين، حيث اعتبر أن تحقيق المؤسسة لأداء جيد له علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصالح الأساسيين، في حين أن أصحاب المصالح الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح الأساسيين. (Freeman & Lreed, 1983, p. 89)

- تصنيف كلاركسون 1995

اعتبر تصنيف كلاركسون الأكثر استخداما، حيث صنف أصحاب المصالح إلى رئيسيين وهم الأطراف الدين بدونهم لا يمكن للمؤسسة الاستمرار في العمل، وآخرون ثانويين وهم الأطراف الذين يؤثرون ويتأثرون بالمؤسسة وليسوا ضروريين لبقائها. (جماريد و بوخودة، 2021-2020، صفحة 31).

- تصنيفات معهد إدارة المشاريع PMI

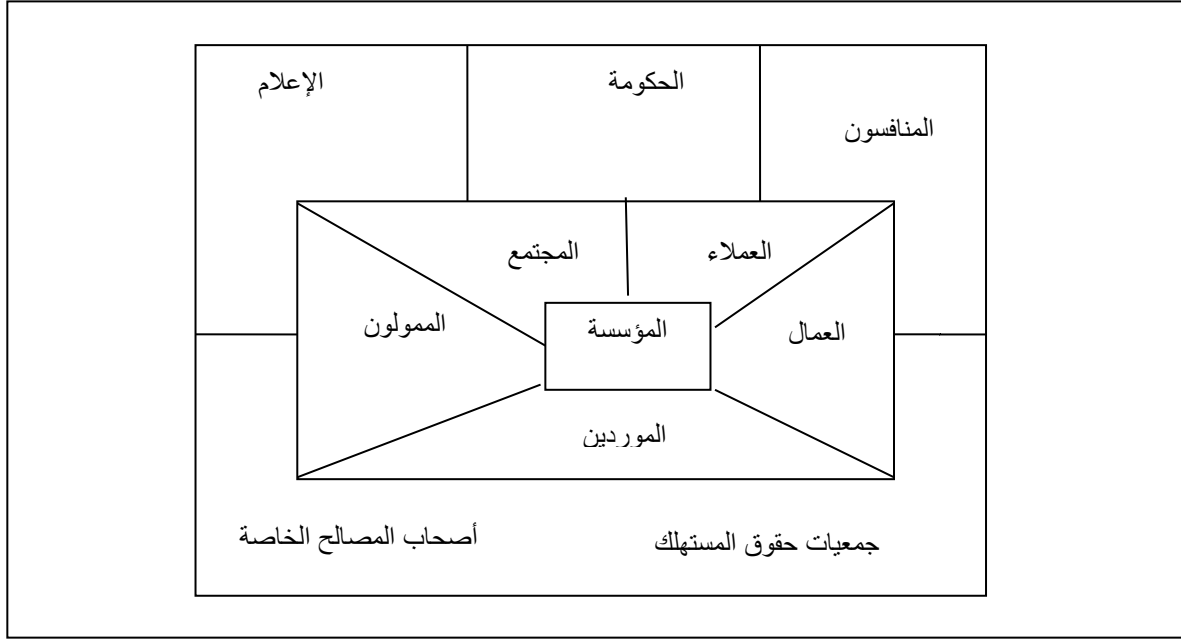
قد قسم معهد إدارة المشاريع أصحاب المصالح إلى ثلاث مستويات، إما أصحاب مصالح تم إشراكهم وتضم رؤساء المؤسسات والداعمين لها وأعضاء مجلس الإدارة، أو أصحاب مصالح تم التأثير فيهم وتعتبر هذه المجموعة أكثر تنوع، وتضم أطراف داخلية وخارجية عن المؤسسة كالمستهلكين والموردين، والأجهزة التشريعية والتنظيمية، أو أصحاب المصالح يمكن أن يكون لهم تأثير على المؤسسة وتضم كل من الإعلام ومجموعات الدفاع عن البيئة ومجموعات، أخرى مختلفة تربطها مصلحة مع المؤسسة. (سايج جبور و صافية، 2020، صفحة 114).

- تصنيف ايرين هنريكس وبيري سادورسكي (1999)

هنا أشار الباحثين أن أصحاب المصالح يختلفون حسب وظيفتهم وسلطتهم في المؤسسة، فظهرت أربع مجموعات أساسية : أصحاب مصالح الضبط قد تكون السلطات المحلية والجماعات المهنية أو أي من الشبكات الرائدة في

مجال الأعمال ، وأصحاب مصالح التنظيمية الذين لهم علاقة مباشرة مع المؤسسة (عملاء، موردين، موظفين) ، أما المجموعة الثالثة تتمثل في المجتمع بالإضافة إلى وسائل الإعلام كمجموعة أخيرة. (Didier, 2005, pp. 7-8)

الشكل رقم (04) : تصنيف فريمان وآخرون لأصحاب المصالح



أصحاب المصالح الأساسيين

أصحاب المصالح الثانويين

المصدر: (Freeman R. , 2007, p. 7)

- تصنيف رونالد ميشال و برادلي اجل و آخرون (PradleyAgel&Michel)

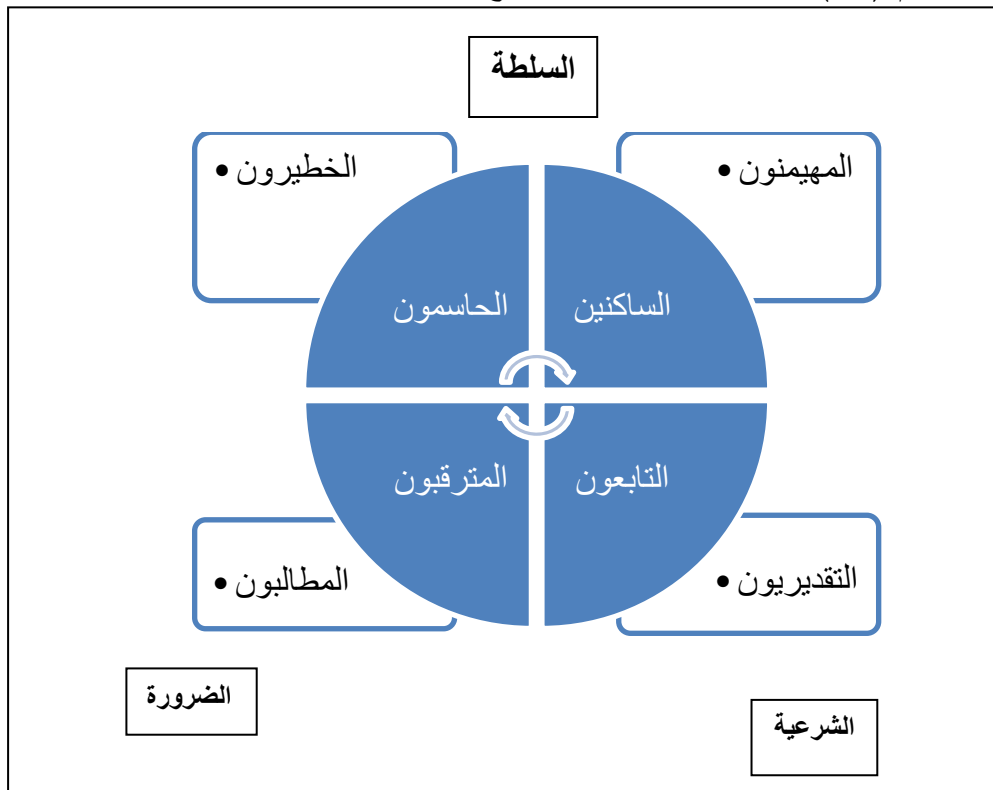
قسم مصطلح أصحاب المصالح حسب خصائصهم وهي الشرعية والسلطة والضرورة الملحة على النحو التالي:
-أصحاب المصلحة الكامنين: وضمن هذا التصنيف نجد أصحاب المصالح الساكنين (Dormant stakeholders)، هذه الفئة لها فقط القوة التي من خلالها تفرض إرادتها على المؤسسة، ولا تستغل قوتها، ولا تتمتع بالشرعية، ولا تملك قوة ملحة هي الأخرى، وبالتالي فإن قوة تفاعلها مع المؤسسة ضعيفة، وفئة أصحاب المصالح التقديرين هذه الفئة في نظر المديرين لها الشرعية لكنها لا تملك القوة والحاجة الماسة للتأثير على المؤسسة وهي مهمشة ولا تملك القوة للضغط على المؤسسة، إضافة إلى أصحاب المصالح المطالبين، هذه الفئة لها مطالب ملحة يمكن أن تراعيها المؤسسة، ولكن بسبب افتقارها إلى القوة، فإنها لا تملك القدرة على التأثير على المؤسسة إن لم تدخل في تحالفات. (رملي و زحوط، 2012، صفحة 329)

- أصحاب المصالح المترقبين: نجد ضمن هذا الصنف

1- أصحاب المصالح المهيمنين: حيث تملك هذه الفئة اثنين من القوى المؤثرة على المؤسسة (السلطة والشرعية) وبناء عليه، على المديرين إعطاء أهمية لمطالب هذه الفئة، حتى لو لم تكن عاجلة.

- 2- أصحاب المصالح التابعين: هذا النوع من أصحاب المصالح دائما لديه مطالب شرعية وملحة، لكنهم يفتقرون إلى السلطة التي تمكنهم من الوصول إلى أهدافهم .
- 3 - أصحاب المصالح الخطيرين: هذه الفئة قد تشكل خطرا على نشاط المؤسسة غير أن لها مطالب ملحة، لكنها لا تتمتع بالشرعية، مما قد يؤدي إلى احتمال إساءة استخدام السلطة للوصول إلى وائها .
- 4 -أصحاب المصالح الحاسمين : يمتلك هذا النوع من أصحاب المصالح الصفات الثلاث (السلطة، الشرعية، والضرورة الملحة)، وبالتالي يجب على المديرين منحهم أهمية كبيرة وإنشاء علاقة جيدة معهم.(رمللي و زحوط، 2012، صفحة 330)

شكل رقم (05) : أصناف أصحاب المصالح حسب PradleyAgel&Michel Ronald و آخرون



المصدر : من إعداد الطالبتين

ومن خلال ما سبق من تصنيفات تم وضع مجموعات لأصحاب المصالح المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي ونخص بالذكر الجامعات التي هي هدف دراستنا، وعليه نستنتج أن هناك أطراف داخلية و أخرى خارجية تشجع وتعمل على تدعيم أصحاب المصالح في تحقيق مبادئ حوكمة الجامعات تتمثل في الأطراف الداخلية والتي تتأثر مباشرة بقرارات وموارد الجامعة تتشكل من الطلبة وهم محور اهتمام الجامعة، هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين الإداريين والمجالس الجامعية كافة، وأطراف خارجية التي ليست لها علاقة مباشرة مع الجامعة تتكون من الوزارة الوصية، المحيط الاقتصادي، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة والمنظمات الطلابية.

الفرع الثالث : نظرية أصحاب المصالح

يمكن اختصار أهم التطورات التي عرفتها نظرية أصحاب المصالح من خلال عدة مراحل بدءا بالتخطيط الاستراتيجي حيث تجلت فكرة أصحاب المصالح من قبل Ansoff Igor، و في سنوات السبعينات تتبأ تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين وأكد على ضرورة أخذ المؤسسات لكل أصحاب المصالح في الحسبان حتى تكون نشاطاتها مربحة ماليا واجتماعيا، وأضاف Ackoff Russel في أدبيات نظرية النظم أن إشراك أصحاب المصالح أمر أساسي في فعالية المؤسسات، وفي الأخير من منظور الإدارة الإستراتيجية ينظر Edward Freeman لمفهوم أصحاب المصالح باعتباره أول من وضع الأفكار في نظرية سميت "بنظرية أصحاب المصالح" وأكد على ضرورة التفاعل المتبادل بين المؤسسات وأصحاب المصالح فيها. (العنزي، 2007، الصفحات 11-12) وعليه نظرية أصحاب المصالح برزت للفصل بين النموذج المرتكز على الربحية والموروث من الماضي الصناعي، ونموذج المسؤولية الاجتماعية. فهما نموذجان غير متوافقان لأن كل منهما يركز على جانب معين من أقسام المؤسسة، وهناك تجاهل متبادل بين هذه الأبعاد المتعارضة، ونموذج أصحاب المصالح حاول عرض هذا الصراع لفهم أسس النظرية وكيفية استعمالها فظهرت عدة توجهات في رؤية الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة وهي :

أولا المنظور الوسيطي أو الأدواتي، ويستعمل لتحديد مدى وجود الارتباطات بين إدارة أصحاب المصالح وتحقيق أهداف المؤسسة؛ أما المنظور الوصفي التجريبي فهو يوضح الحالة الماضية، الحاضرة والمستقبلية لشؤون واهتمامات أصحاب المصالح في المؤسسة ويأخذ في الحسبان أصحاب المصالح باعتبارهم مؤثرين فيها (مجمودة، 2014-2015، صفحة 20) .

وأخيرا المنظور البيئي والجديد فيه هو الافتراض أن الأفراد يلعبون الدور الفاعل من خلال تفاعلاتهم الخاصة مع المؤسسات، فهو يفترض أن العالم الذي يخلق المقاييس هو نتاج توطين أفكار المجتمع، الأفراد والمؤسسات.(مومن، 2018-2019، صفحة 7).

المطلب الثاني: إدارة أصحاب المصالح:

تعددت الآراء بين المنظرين والمفكرين حول مسألة العلاقة مع أصحاب المصالح، فمنهم من يطلق عليها: " إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح " والبعض الآخر يطلق عليها : "حوكمة أصحاب المصالح غير أن المصطلح الشائع و الذي اعتمده Freeman هو مصطلح: " إدارة أصحاب المصالح Stakeholders Management" في إشارة إلى كيفية إدارة وتحليل تطلعاتهم ومطالبهم وإدارة علاقة التأثير المباشر بين المؤسسة وهذه الأطراف .(دكار و عباس، 2021، صفحة 463)

الفرع الأول : تعريف إدارة أصحاب المصالح

هناك عدة تعريفات لإدارة أصحاب المصالح ، لكن اخترنا أشهرها و سنعرضها فيما يلي :

- عرفت إدارة أصحاب المصالح على أنها : " المسار والعمليات اللازمة من اجل تحديد والتعريف بالأفراد والمجموعات أو المنظمات التي يمكن أن تتأثر أو تؤثر في المؤسسة ."(بادن و بريش، 2017، صفحة 41)
- كما عرفت إدارة أصحاب المصالح على أنها : " مجموعة من الخطوات والممارسات التي تعمل على معرفة وفهم العلاقات المترابطة بين المجموعات التي لها مصلحة في أنشطة المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة كيفية تفاعل هذه المجموعات ومدى إسهام هذه التفاعلات في خلق القيمة."(جبور و يخلف، 2020، صفحة 116)
- وفي تعريف آخر عرفها Freeman وآخرون على أنها: " جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المصالح وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية تبعا لهذا التحليل. "(دكار و عباس، 2021، صفحة 463)
- كما عرفت إدارة أصحاب المصالح على أنها : " طريقة لفهم النظام الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد الجهات الفاعلة الرئيسية أو أصحاب المصالح وتقييم مصالحهم في سياق معين . "(herrera & guglielma, 2007, p. 51)

والجدول التالي يصف نماذج إدارة أصحاب المصالح التي تم اقتراحها من قبل بعض الباحثين كالآتي:

الجدول رقم (1) : نماذج إدارة أصحاب المصالح

الباحثين	عملية إدارة أصحاب المصالح
Karlesen(2002)	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أصحاب المصالح ; - التواصل ونبادل المعلومات مع أصحاب المصالح; - تطوير الإستراتيجية; - المتابعة.
Young(2006)	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أصحاب المصالح ; - جمع المعلومات عن أصحاب المصالح; - تحليل تأثير أصحاب المصالح.
Walker(2008)	<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أصحاب المصالح ; - تحديد أولويات أصحاب المصالح ; - إشراك أصحاب المصالح ; - الرقابة - فعالية الاتصالات.

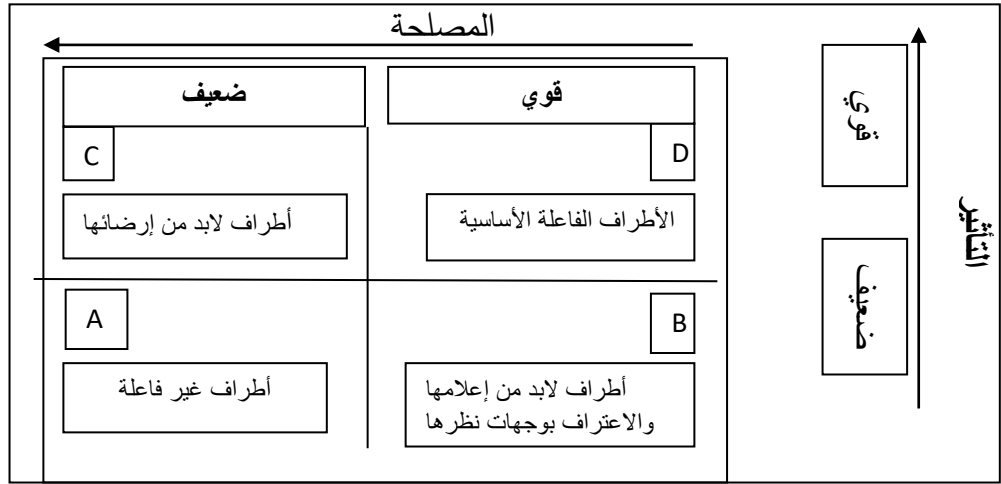
المصدر: جنات دكار ، و داد عباس نقلا من : Daria Mushkacerting value for corpo rate sustainability : stakeholdersengagement , school of business and management,2015,p25

الفرع الثاني : خطوات إدارة أصحاب المصالح

بناءا على النماذج المذكورة في الجدول السابق، يمكن تلخيص خطوات إدارة أصحاب المصالح على النحو التالي:

- 1- تحديد أصحاب المصالح : يعد تحديد أصحاب المصالح هو الخطوة الأولى لتحليلهم، وتعني تجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة؛
- 2- تحديد تطلعات أصحاب المصالح وأولويات التعامل معهم: بعد تحديد أصحاب المصالح في المؤسسة بشكل دقيق، يستوجب على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف، ويكون ذلك بطرح جملة من الأسئلة والإجابة عنها : من هي الأطراف الأكثر تأثيرا وتأثرا بنشاط المؤسسة؟ (دكار و عباس، 2021، صفحة 464)
- 3- خارطة أصحاب المصالح: يتم وضع وتصميم أصحاب المصالح لتحديد أولويات إدارة أصحاب المصالح والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، حسب درجة التأثير والمصلحة، والشكل الموالي يبين هذه الخارطة .(رلمي و زحوط، 2012، صفحة 332)

الشكل رقم (06) : خارطة أصحاب المصالح



المصدر : (دكار و عباس، 2021، صفحة 465)

وبعد إعداد هذه الخارطة يبقى على القائمين على إدارة أصحاب المصالح أن يضعوا الاستراتيجيات الكفيلة بالتعامل مع مختلف أصحاب المصالح، وعليه يتوجب علينا شرح مبسط للشكل السابق كالتالي :

المجموعة A: لا تتطلب هذه المجموعة مجهودات كبيرة لتلبية حاجاتها ولكنها تبقى مصدرا مهما لدعم استراتيجيات المؤسسة ومنه تكون إستراتيجية المراقبة والحذر الأنسب لهذه المجموعة ؛

المجموعة B: تكون حاجات هاته المجموعة مقدرة بدقة وانسب إستراتيجية ثلاثها هي إستراتيجية الدفاع؛

المجموعة C: العلاقة مع هذه المجموعة صعبة التخطيط لقدرتهم التحول إلى المجموعة D في حالة سوء تقدير مصالحهم مما يستوجب إتباع إستراتيجية التعاون معها ؛

المجموعة D: كل طرف في هذه المجموعة يحظى بالاهتمام ويتم إشراكه في مرحلة وضع وتقييم إستراتيجية المؤسسة وعليه إستراتيجية المشاركة انسب إستراتيجية لهاته المجموعة.

4- الحوار مع أصحاب المصالح: تعتبر خطوة تحديد أصحاب المصالح أهم خطوة للحوار البناء معهم حيث يتم تحديد الأطراف الداعمة والمعارضة، ومن ثم تبدأ عملية التشاور والتفاوض، والتي من خلالها لا بد من الوصول إلى أقصى قدر ممكن من التوازن بين المتضاربين، ومحاولة إرضاء الأطراف المتنازعة (المعارضة) وكسب دعم الأطراف الداعمة. (جبور و يخلف، 2020، صفحة 118)

الفرع الثالث : عمليات إدارة أصحاب المصالح

تشمل إدارة أصحاب المصالح مع المؤسسة المسار والعمليات اللازمة لتحديد وتعريف الأفراد أو المجموعات أو المنظمات، التي قد تتأثر أو تؤثر بالمؤسسة، وفقا لمعهد إدارة المشاريع تمر إدارة أصحاب المصالح من خلال أربع عمليات وهي :

1-تحديد هوية أصحاب المصالح : تعتبر هذه العملية مهمة للغاية بالنسبة للمؤسسة قبل بدء النشاط لأن الغرض منها هو التعرف على هوية كل صاحب مصلحة مع المؤسسة وتحليل علاقته بها، لتقييم مستوى مشاركته واهتمامه مع المؤسسة وحجم التأثير عليه. (RIAHI, 2017, p. 38)

2- خطة إدارة أصحاب المصالح: الهدف من هذه العملية هو إدارة وتحليل مستوى مشاركة أصحاب المصالح عند تحديد هويتهم، وتحتاج إلى مداخلات هامة تتمثل في خطة إدارة المؤسسة، تسجيل أصحاب المصالح وتدوينهم، والعوامل المحيطة بالمؤسسة ومعلومات تاريخية حول مؤسسات مماثلة. (RIAHI, 2017, p. 38)

3-إشراك أصحاب المصالح: إن إشراك أصحاب المصالح هو عملية مستمرة للتواصل والعمل بينهم وبين المؤسسة للتوصل إلى توافق في الآراء بشأن الاحتياجات والتوقعات والقضايا التي تهمهم، يعني أيضا المساهمة في الإعلان عن إدارة المخاطر في المؤسسة وتعزيز الثقة والسمعة بين أصحاب المصالح. (بريش و بادن، 2017، صفحة 41)

والجدول الموالي يوضح لنا مستويات إشراك أصحاب المصالح كالأتي :

الجدول رقم (02): مستويات إشراك أصحاب المصالح

المستويات	المضمون
الشفافية	بحيث يتم تزويد أصحاب المصالح بمعلومات متوازنة وموضوعية تساعد على فهم القضايا والحلول والفرص;
المشاركة	حتى تكون آراء أصحاب المصالح معروفة من قبل متخذو القرار حول الاقتراحات والقرارات;
الانضمام	العمل مباشرة مع أصحاب المصالح ومعرفة اهتماماتهم وأخذها بعين الاعتبار;
التعاون	المشاركة مع الجهات المعنية بهدف تطوير البدائل وتحديد الحلول المفضلة;
التمكين	حتى يتم وضع قرار نهائي تحت تصرف أصحاب المصالح.

المصدر: (بادن و بريش، 2017، صفحة 41)

4-مراقبة عملية إشراك أصحاب المصالح: تعرف على أنها المتابعة الشاملة لعلاقات أصحاب المصالح مع المؤسسة بتعديل وضبط هذه العلاقات متى كان ذلك لا يخل بالتوازن المطلوب بين مصالح كل الأطراف.(بادن و بريش، 2017، صفحة 42)

المطلب الثالث : العلاقة بين حوكمة الجامعات وإدارة أصحاب المصالح

تتقاطع مفاهيم أصحاب المصالح مع المفاهيم والمبادئ المتعلقة بالحوكمة الجامعية ويظهر ذلك من خلال العلاقة الوطيدة بين حوكمة الجامعات، وإدارة أصحاب المصالح، فأصحاب المصالح هم الأشخاص أو المؤسسة التي لديها القدرة على التأثير في مؤسسات التعليم العالي، فهم مصدر معلومات قوي لتطوير أصحاب المصالح سواء داخليين أو خارجيين، كما تتخذ الإدارة القرارات بناء على ملاحظات الطلاب حول المناهج وأعضاء هيئة التدريس، والتسهيلات التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي، كما يؤثر أصحاب المصالح الخارجيين على التطوير الشامل لمؤسسات التعليم العالي من خلال مشاركتهم وردود أفعالهم، وبذلك تلخص العلاقة بينهما فيما يلي : (Junghare, 2020, pp. 4263-4264)

1 - أصحاب المصالح الداخليين :

- الطالب الجامعي : يعد المحور الرئيسي في بناء العملية التعليمية الناجحة، لذا يجب على الجامعة العمل على تكوينه والاهتمام به بما يتناسب ومتطلبات المجتمع (تحفيزه، توفير إرشاد أكاديمي...)، كما تعمل الجامعة على قياس مدى استجابة الطالب من خلال أنشطة البحث والتطوير ومهارات الاتصال والتحسينات في دراستهم، فالتغذية الراجعة من طرف الطالب تلعب دورا هاما في التقييم .
- أعضاء هيئة التدريس الإداريين: يحتل هؤلاء الأعضاء المركز الأول في نجاح العملية التعليمية، إذ يساهم حسن تأهيلهم العلمي على إثرائها وفق بيئة المجتمع المتواجد فيه، لذلك يجب على الجامعة تقديم الوظائف اللازمة التي تخدمه مع اختيار دقيق لمميزات عضو التدريس لتمكينه من منصبه الملائم، والعمل على الإلمام بتنمية وتطوير قدراته عبر كافة أدواره التعليمية، وتوفير نظام تحفيزي بهدف الاحتفاظ بالتميز الدائم.
- الإدارة الجامعية: هي أحد أصحاب المصالح الداخليين فهي تعتبر مؤشر هام في تأثيرها على حوكمة الجامعة، من خلال انضباط العمال الإداريين وأدائهم لمهامه بجدية والتزام، الشئ الذي يؤثر بدوره بالإيجاب على العنصرين السابقين (الطالب، أعضاء التدريس) كتوفير الجو الملائم لعمل هيئة التدريس من جهة وتوفير الخدمات الملائمة للطلبة من جهة أخرى، كما تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق الرصانة العلمية وتعزيز القدرة على التطوير.

إضافة إلى الأطراف الداخلية التي لها علاقة مباشرة مع الجامعة هناك أطراف خارجية لها علاقة غير مباشرة مع الجامعة تلخص هذه العلاقة فيما يلي:

3- أصحاب المصالح الخارجيين:

- أصحاب العمل (أرباب العمل): هم أصحاب مصلحة خارجين فالمتوقع منهم تلبية طلبات المجتمع والحصول على موظفين مهنيين مهرة كذلك اكتساب الخبرة من خلال المشاركة في الهيئات الإدارية، بتقديم اقتراحاتهم بناء على خبراتهم المكتسبة .

- الخريجين: وهو صاحب مصلحة خارجي يمكنهم المشاركة في الأمور الأكاديمية، ودعم الطلاب وكذلك تعبئة الموارد المالية وغير المالية .

- الآباء: وهم أول نظام داعم للطالب عاطفيا وماليا، وهو لا يتغير بمجرد بدء الطالب الدراسة الجامعية فالآباء يساهمون في تحسين التعليم العالي، عن طريق التبرع بالأموال وتقديم التعليقات على المناهج الدراسية .

- المجتمع: تحتل مؤسسات التعليم العالي أحد أهم الأدوار في تشكيل مستقبل مجتمعنا، فهي تتلخص في نظرة المجتمع إلى الحوكمة على أنها رقابة وإشراف، ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس، وبذلك تحقيق رضا المجتمع على المؤسسات الجامعية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المطلب الأول : الدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليها الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، فقد قمنا بمسح الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة، وتم الاستعانة والإعانة من بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة وتخدم متغيراتها، وفي هذا المحث سنتناول جملة من الدراسات المتنوعة العربية منها والأجنبية ويتضمن هذا المبحث مطلبين: الدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية وما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.

الأول : الدراسات العربية

-دراسة بعنوان : " نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه - إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا "، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة، مع الإشارة لضرورة الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال، نظرا لما لها من آثار إيجابية على مستوى منظومة التعليم العالي من جهة والجانب الاقتصادي من جهة ثانية، وتدعو الدراسة لضرورة تعزيز لامركزية المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية، التي تشهد تذبذب وتصعد كبير في منظوماتها التعليمية، وكذلك ضرورة الاستفادة من الأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على

المستوى العالمي وذلك بالاعتماد على أهم مرتكزاتها الأساسية المطبقة في هذه العملية. وتم الاعتماد على الأسلوب الوصفي التحليلي . (اسيا، 2021)

-دراسة بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح - دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات بولاية سطيف"، تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مفاهيم المسؤولية الاجتماعية وإبراز أهمية الالتزام بتلك المفاهيم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى دراسة تأثير ممارسات المسؤولية الاجتماعية للشركات على أصحاب المصالح، وعليه اعتمد الباحث على المنهج الوصفي والتحليلي بجمع المعلومات من مصادر ثانوية وأولية حيث تم توزيع استبيانات عديدة موجهة لأصحاب المصالح الأساسيين بالمؤسسة وهم العمال والعملاء والموردين بالإضافة إلى استبيان موجه للمديرين لمعرفة واقع ممارسات المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات محل الدراسة . (بلهادي، 2018-2019)

-دراسة بعنوان: " دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات - دراسة تطبيقية عن الجامعات الخاصة بالرياض"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات، ومدى تطبيقها لتطوير أداء الجامعات، كما هدفت إلى التعرف على علاقة تطبيق معايير الجودة الشاملة بتفعيل الحوكمة الإدارية ولتحقيق هذه الأهداف استخدم المنهج الوصفي ووزعت أداة الدراسة على العينة المكونة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بالجامعات الخاصة بالرياض. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الخاصة بالرياض عالية حيث بلغت 4,16، وبناء على ما سبق ترفض الفرضية التي تنص على عدم وجود علاقة بين تطبيق معايير الجودة المؤسسية، وتفعيل الحوكمة الإدارية في الجامعات الخاصة بالرياض، وخلصت الدراسة بعدد من التوصيات أهمها انه لا بد من إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير ومبادئ الحوكمة الجامعية . (الكسر، 2018)

-دراسة بعنوان: دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف 1، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف 1 وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمن جودة التعليم العالي. للوصول إلى هدف الدراسة تم استطلاع آراء عينة من هيئة التدريس بجامعة سطيف 1، لتحديد مدى وجود ممارسات لمبادئ حوكمة الجامعة كمدخل لضمان الجودة، حيث أثبتت النتائج المتوصل لها أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف 1 لكل من الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس، ولتحقيق هذه الأهداف اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مع الاستعانة بالاستبيان الموجه إلى هيئة التدريس، إضافة إلى استخدام الملاحظة والسجلات والوثائق وإجراء المقابلات الشخصية. (سنا، 2016-2017)

-دراسة بعنوان : " واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية)"، تهدف الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الحاكمية التعليمية في الجامعات الحكومية الليبية، من خلال استعراض الأدبيات والأبحاث ذات العلاقة والتي تناقش بعض الجوانب المتعلقة بجودة الأداء الاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة. وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع في الجامعات الحكومية الليبية يعكس قصورا في النواحي المتعلقة بجودة الأداء كما أن القوانين واللوائح المنظمة لعمل هذه الجامعات لا يعزز استقلاليتها في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية والعلمية المهمة، وتعاني هذه الجامعات من ضعف في الاتصال والشفافية وعدم وجود آليات تعزز المشاركة مع كافة الأطراف ذات العلاقة، وانخفاض مستوى المساءلة الأمر الذي أدى إلى اتخاذ عدة قرارات مخالفة أدت إلى تدني وتدهور التعليم الجامعي الليبي دون مساءلة المسؤولين عنها. واتبع في هذه الدراسة المنهج الاستقرائي حيث تم تجميع وتحليل واستقراء ما ورد في الدراسات والمراجع ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، حيث اعتمدت على المحور النظري وذلك بالدراسة المسحية التحليلية لبعض الدراسات التي تناولت موضوع الحاكمية الجامعية، سواء التي تناولت موضوع الحاكمية بشكل عام أو جانب من جوانبها أو التي عرضت التجارب العربية أو الأجنبية في هذا المجال أو التي كانت تتعلق بالاتجاهات السائدة في التعليم الجامعي الحكومي الليبي، للاستفادة منها في موضوع الدراسة . (قمبر، 2016)

-دراسة بعنوان: " حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي في جامعات من قطاع غزة ، أطروحة دكتوراه " تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة - فلسطين - وبيان علاقته بالأداء الجامعي، ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي مستخدما منهج الدراسة الميدانية والدراسات الوثائقية، بالإضافة إلى التنوع في أدوات جمع المعلومات والتي منها : الاستبانة التي وزعت على 48.2% من مجتمع الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وتتبع أهمية الدراسة كونها تناولت موضوعا مهما لم تتطرق له الكثير من الدراسات، حيث تناولت تحليل العلاقات بين الحوكمة وأداء الجامعات، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هناك ضعفا واضحا في الدور الذي تلعبه وزارة التعليم العالي في دعم الجامعات، إضافة إلى عدم وجود معايير أو دليل للحوكمة الجامعية، كما أن الجامعات الفلسطينية المبحوثة في قطاع غزة تطبق مبادئ الحوكمة بدرجة متوسطة وكذلك الحال بالنسبة لمستوى الأداء الجامعي . (الدهدار، 2015-2016)

-دراسة بعنوان: "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين فيها وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - تبعا لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الوظيفة الحالية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تمّ تصميم استبانة لجمع المعلومات، واحتوت على ثلاثة محاور شملت اثنتين وسبعين عبارة، وتمّ توزيعها على عينة عشوائية، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية متحقق بدرجة متوسطة، كما أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة، في

واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الإمام تعود إلى اختلاف المؤهل، وسنوات الخبرة، والوظيفة الحالية. وعلى ضوء تلك النتائج، قدمت الدراسة عدداً من التوصيات من أهمها: إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بالعمل بها، وإنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها. (علي، 2016).

-دراسة بعنوان: "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر للآراء، تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية المعاينة في دراسة واقع مبادئ الحوكمة الجامعية من خلال سبر للآراء لعينة من طلبة جامعة فرحات عباس، أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن تطبيق الحوكمة في جامعة فرحات عباس يشترط وجود طالب راض عن محيطه البيداغوجي، متفاعل داخل محيطه الجامعي، واثق في الهيئات المكونة للجامعة فعال في تحصيله الدراسي وواثق في مستقبله المهني من خلال دراسته الجامعية. بالاعتماد في الجانب النظري على الكتب والدوريات والمجلات ومواقع الانترنت، أما الجانب التطبيقي اعتمد الباحث على منهج دراسة حالة وأسلوب المعاينة غير العشوائية، كما تم توزيع الاستبيان الذي يعتمد على المقابلة المباشرة، وفيما يخص تحليل البيانات الإحصائية تم استخدام برنامج SPSS. (نزيهة، 2009-2010).

المطلب الأول : الدراسات الأجنبية

- دراسة بعنوان : **De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial , partenariat public privé ou innovation éducative?** تهدف هذه الدراسة من التحرك من الحكم الجماعي إلى حوكمة المساهمين، من أجل محافظة جامعة كيبك على استقلاليتها من التهديدات الخطيرة التي تخيم على الإدارة من قبل الاساتذة والإداريين، كما هي عليه الشركات الخاصة الكبيرة حيث تكون الزمالة عامل ثانوي، ومنه طرح الباحث الإشكالية التالية : هل يجب أن نخلق شراكة بين القطاع الخاص والجامعات؟ كما توصلت هذه الدراسة إلى أن جامعة كيبك هي المسؤولة عن حوكمتها وتوزيع بحوثها وتعيين موظفيها، ولذلك تم تصميم نموذج الإدارة الجامعية المؤلف من مجلسين لإثبات فعاليتهم من حيث التكلفة والإبلاغ عن إدارتها، حيث اعتمد الباحث في دراسته على مشروع تدريبي في جامعة كيبك (قسم علوم التعليم) مبني على المنهج الخفي. (César، 2017)

-دراسة بعنوان **Quality of Education in private Higher institution Ethiopia : the role of Governance** ، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا، التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم، وباستخدام منهجية دراسة الحالة النوعية، أجريت مقابلات مع المسؤولين الإداريين في ستة مؤسسات خاصة للتعليم العالي في إثيوبيا، وتمت مقارنة وجهات نظرهم مع المعلومات الأخرى المتاحة للجمهور، وتشير النتائج إلى أن هذه المؤسسات تواجه تحديا متواصلا لتحقيق التوازن بين متطلبات الحوكمة ومطالب أصحاب المصلحة في بيئة يتم فيها عرض التمويل ونذرة المدربين المؤهلين وضعف البنية التحتية، والطلاب الضعفاء المؤهلين والبيئة التنظيمية المتحيزة. وبالإضافة إلى ذلك ، كشفت الدراسة

أن معظم قادة التعليم يعتقدون أن معالجة الإدارة بصورة أكثر فعالية يمكن أن تحسن نوعية التعليم بشكل مثير وتشمل توصيات صانعي السياسات، والهيئات التنظيمية، وقادة مؤسسات التعليم العالي ضمان توافر المدربين المؤهلين واستخدامهم السليم، والبنية التحتية الكافية، وأهمية حوكمة التعليم العالي لضمان جودته. (Yirdaw, 2016)

- دراسة بعنوان **Governance and quality guidelines In Highe**

تهدف هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة وأهمية التوجيه على مستوى الدولة لمساعدة التعليم العالي على تحقيق مهمته بفعالية، وهو بعرض الأسباب التي جعلت الحوكمة والجودة مسألة حاسمة بالنسبة للتعليم العالي، واستخدام الباحث المنهج الوصفي حيث درس الباحث نماذج الحوكمة الرئيسية في الجامعات على مدى عشر سنوات، كما درس مجموعة مختارة من ترتيبات الحوكمة على مستوى الدولة أو المنطقة، وأدلة ضمان الجودة، ومؤتمرات رؤساء الجامعات، ورابطات المؤسسات، وهو يناقش التمييز بين ترتيبات الحوكمة والمبادئ التوجيهية المتعلقة بالجودة، فضلا عن الحاجة الممكنة إلى تحديد التوجيه المناسب لمؤسسات التعليم العالي وأوضح الدراسة أن الحوكمة أصبحت أداة رئيسة للنهوض بالجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه، زاد ضمان الجودة في جميع أنحاء العالم بهدف معالجة التوازن بين الإستقلال الذاتي الممنوح للمؤسسات والمساءلة. (fabrice & mitterle, 2015)

- دراسة بعنوان **Addressing Governance as the Center of Higher Education**

Reforms in Armenia، تهدف هذه الدراسة لتوضيح كيفية تشكيل إطار لحوكمة التعليم العالي في أرمينيا وممارسة تطبيقاته والإشارة إلى الاختلافات بين واقع الممارسات والنظري منها، وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن نظام التعليم العالي ذو أداء ضعيف كون إطاره القانوني يفتقر إلى التماسك، والنظام بأكمله يفتقر إلى القدرة على ممارسة الحكم الذاتي بشكل فعال وكذا إلى المساءلة. (Kataoka, 2013)

- دراسة بعنوان **Duty, Discretion and conflict: University governance and the legal**

obligations of university boards، وهي من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع حوكمة مؤسسات التعليم العالي في أستراليا والالتزامات القانونية لمجالسها، وتوصلت الدراسة إلى أن الإلتزام بمبادئ الحوكمة في الجامعات يؤدي إلى توسيع مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بالجامعة، ويقود إلى توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات بين مختلف هيكل الجامعة، بما يكرس الشفافية والمحاسبة ويعزز من أطر المساءلة. (Corcoran, 2004)

المطلب الثاني : التعقيب على الدراسات السابقة

جدول رقم (03) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات العربية السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	اسم الباحث وعنوان الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	دراسة محجوب أسيا، بعنوان : "نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه - إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا"، 2021
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	جامعة العربي التبسي -تبسة	المكان	
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية . - التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات وعمليات إدارة أصحاب المصالح.	التعرف على أهم المراكز الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة.	الهدف	
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	دراسة وسيلة بلهادي، بعنوان : "دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح -" دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات بولاية سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2018-2019
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	جامعة فرحات عباس - سطيف	المكان	
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية . - التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات وعمليات إدارة أصحاب المصالح.	التعرف على واقع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.	الهدف	
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	دراسة شريفة عوض الكسر بعنوان " دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات - دراسة تطبيقية عن الجامعات الخاصة بالرياض"، 2018
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	الجامعات الخاصة بالرياض	المكان	
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية . - التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات	التعرف على مفهوم حوكمة الجامعات ومدى تطبيقها ، لتطوير أداء الجامعات .	الهدف	

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة الجامعية وإدارة أصحاب المصالح

عمليات إدارة أصحاب المصالح.			
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	دراسة جقطة سناء ، بعنوان : "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	جامعة سطيف	المكان	(دراسة حالة جامعة سطيف 1) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، 2016-2017
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية . - التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات وعمليات إدارة أصحاب المصالح.	محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف - 1- ، إن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف -1- لكل من : الاستقلالية ، تقييم الأداء ، ومشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي ، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس	الهدف	
الاستبيان	الإستبيان	الأداة	دراسة جميلة سعيد قمبر ، بعنوان: "واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية)"، 2016
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	الجامعات الحكومية الليبية	المكان	
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية . - التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات وعمليات إدارة أصحاب المصالح.	التعرف على اتجاهات الحاكمية التعليمية في الجامعات الحكومية الليبية، من خلال استعراض الأدبيات والأبحاث ذات العلاقة والتي تناقش بعض الجوانب المتعلقة بجودة الأداء الاستقلالية والشفافية والمشاركة والمساءلة.	الهدف	
الاستبيان	الإستبيان	الأداة	دراسة مروان حمودة رجب الدهردار ، بعنوان : " حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي في جامعات من قطاع غزة ، أطروحة دكتوراه" ، 2015-
جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة	غزة- فلسطين	المكان	2016
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة	التعرف على واقع تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات في قطاع غزة - فلسطين - وبيان غلخته بالأداء	الهدف	

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة الجامعية وإدارة أصحاب المصالح

التطبيقية .	الجامعي		
- التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات، وعمليات إدارة أصحاب المصالح.			

جدول رقم (04) : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات الأجنبية السابقة

الدراسة الحالية	الدراسة السابقة	اسم الباحث وعنوان الدراسة	
الاستبيان	الاستبيان	الأداة	- دراسة César, Jean بعنوان :De la gouvernance des universités : tensions entre la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial , partenariat public privé ou innovation 2017،éducative?
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	جامعة كيبك	المكان	
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية . - التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات، وعمليات إدارة أصحاب المصالح.	التحرك من الحكم الجماعي إلى حوكمة المساهمين، من اجل محافظة جامعة كيبك على استقلاليتها من التهديدات الخطيرة التي تخيم على الإدارة من قبل الاساتذة والإداريين	الهدف	
الاستبيان	المقابلة	الأداة	دراسة Yirdaw, A بعنوان Quality of : Education in Higher institution Privat Ethiopia : the rôle of 2016.:Gouvernance "
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	أثيوبيا	المكان	
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح. - إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية . - التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات، وعمليات إدارة أصحاب المصالح.	التعرف على دور عوامل القيادة والحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في إثيوبيا التي قد تسهم في تجويد نوعية التعليم	الهدف	
الاستبيان	/	الأداة	-دراسة Fabrie, h; mitterle بعنوان: gouvernance and , qualité guidelines In Higher 2015
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة	واشنطن	المكان	
- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح.	اكتشاف العلاقة بين الحوكمة وضمان الجودة وأهمية التوجيه على مستوى	الهدف	

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة الجامعية وإدارة أصحاب المصالح

<p>- إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية .</p> <p>- التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات، وعمليات إدارة أصحاب المصالح.</p>	<p>الدولة لمساعدة التعليم العالي على تحقيق مهمته بفعالية</p>		
<p>الاستبيان</p>	<p>/</p>	<p>الأداة</p>	<p>- دراسة Kataoka, S</p>
<p>جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة</p>	<p>أرمينيا</p>	<p>المكان</p>	<p>بعنوان: Ad dressing</p>
<p>- تحديد الإطار النظري للحوكمة وإدارة أصحاب المصالح.</p> <p>- إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية .</p> <p>- التعريف بمبادئ حوكمة الجامعات، وعمليات إدارة أصحاب المصالح.</p>	<p>توضيح كيفية تشكيل إطار لحوكمة التعليم العالي في أرمينيا وممارسة تطبيقاته والإشارة إلى الاختلافات بين واقع الممارسات والنظري منها</p>	<p>الهدف</p>	<p>Gouvernance as the Center Education of Higher 2013 ،Réformes in Armenia</p>

خلاصة الفصل الأول :

لأجل نجاح تطبيق الحوكمة الجامعية ومبادئها التي تتادي بها من استقلالية، مساءلة ومشاركة وشفافية هذه الأخيرة التي تعتبر أحد الأسس والأنظمة الحديثة التي تساهم بشكل فاعل في النهوض بالجامعات، من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، ومنح الأهمية والمشاركة في اتخاذ القرار لمختلف الأطراف ذات المصلحة سواء كانوا داخليين أو خارجيين، إذ جاءت الحوكمة لتوضيح القواعد والمعايير، التي تحدد وتنظم العلاقات بين إدارة الجامعة من جهة وأصحاب المصالح من جهة أخرى، فصاحب المصلحة هو الذي يسمح بتحديد وتنظيم التزامات المؤسسة الجامعية، والمشاركة في إعداد التشريعات والقوانين المتعلقة بها مما يحقق التميز بالجامعات عن طريق التعاون والتواصل والتكامل بين مختلف الأطراف سواء كانت قيادية أو إدارية أو طلابية.

وبما أن مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي هي واحدة من أهم الركائز الأساسية للنهوض بالاقتصاد الوطني فقد أن الأوان كي تتحول هي الأخرى إلى مؤسسة رائدة في تطبيق الحوكمة، وهذا ما استلهمنا للتعرف على دور إدارة أصحاب المصالح في تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي فيها. وذلك من خلال إسقاط هذا الجانب النظري على الجامعة التي تدرس فيها وهي جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة - .

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

تمهيد

يتوقف نجاح الدراسة أو فشلها على الخطوات الإجرائية الميدانية التي يتخذها الباحث، وتبقى نتائج البحوث مرهونة على هذه المرحلة حيث تتضح أهميتها في توجيه الدراسة وفقا للأسس العلمية، وعن طريقها يستطيع الباحث تحديد أفضل الوسائل لحل إشكالية الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

فبعد تقديم الإطار النظري للدراسة في الفصل الأول وكإسقاط على ما تم تناوله فيه، نستعرض في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة لانجاز الجانب التطبيقي، بداية مع إعطاء لمحة عامة حول المؤسسة محل الدراسة، ثم تبيان مجتمع الدراسة والخطوات العلمية المنتهجة في تحديد حجم العينة، وتوضيح الأداة المستخدمة للحصول على البيانات المطلوبة ومدى صحتها وثباتها لجمع البيانات المراد الحصول عليها عن طريق تحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية اللازمة، والتي تسمح باختبار فرضيات الدراسة وإظهار النتائج لمناقشتها، لينتهي الفصل بذكر المعالجات الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

وقد تم ترتيب عناصر الفصل وفقا للمباحث التالية:

المبحث الأول: لمحة عامة عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة.

المبحث الأول : لمحة عامة عن جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

من أجل التعرف على جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة محل التبرص، سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة المؤسسة وتعريفها، إضافة إلى مكانتها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

إن الموقع الجغرافي التي تتمتع به ولاية سكيكدة، يجعل منها مدينة إستراتيجية، فهي تتوسط ولاية قسنطينة عنابة، جيجل، و قالمة، فسكيكدة من بين الولايات التي تسجل أحسن نتائج في شهادة البكالوريا كل سنة، وعليه كان من الضروري إنشاء جامعة، علما أن الولاية استفادت من مدرسة عليا للتعليم التقني في 22 مارس 1988 بموجب المرسوم التنفيذي 63 - 88 ثم مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي 223 - 98 والذي ارتقى في 18 سبتمبر 2001 بموجب مرسوم التنفيذي رقم 272 - 01 إلى جامعة وتم تسميتها جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة خلال زيارة رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة لها، في 20 أوت 2005 لإحياء الذكرى الأربعين لهجومات الشمال القسنطيني؛ في مدة زمنية قصيرة تمكنت جامعة 20 أوت 1955 من الالتحاق بمصف الجامعات الجزائرية الكبرى نتيجة للمجهودات المبذولة من طرف الفرق البيداغوجية والإدارية ومخابر البحث التي تسهر على تطوير البحث العلمي وضمان جودة التكوين في التعليم العالي.

يمتد موقع الجامعة على مساحة 246 هكتار ببعد 4 كلم من جنوب غرب الولاية على طريق الحدائق، في سفح جبل مسيون هذا الموقع يجمع هياكل المدرسة السابقة للفلاحة وهياكل المدرسة الوطنية العليا للتعليم التقني كما يجمع الهياكل التابعة بالمركز الجامعي والهياكل البيداغوجية المنجزة في إطار مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي. وتحتوي جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة على ست كليات هي:

1 - كلية التكنولوجيا :

- ✓ قسم التكنولوجيا.
- ✓ قسم الهندسة المدنية.
- ✓ قسم الهندسة الكهربائية.
- ✓ قسم الهندسة الميكانيكية.
- ✓ قسم البتروكيمياة وهندسة الطرائق.

2 - كلية العلوم :

- ✓ قسم علوم المادة.
- ✓ قسم رياضيات.
- ✓ قسم الإعلام الآلي.
- ✓ قسم العلوم الطبيعية والحياة.
- ✓ قسم العلوم الزراعية.

3- كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير :

✓ قسم العلوم الاقتصادية.

✓ قسم العلوم التجارية.

✓ قسم علوم تسيير.

4- كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية :

✓ قسم العلوم الاجتماعية.

✓ قسم العلوم الإنسانية.

✓ قسم علم النفس.

5- كلية الآداب واللغات :

✓ قسم اللغة والأدب العربي.

✓ قسم الآداب واللغات الأجنبية.

6- كلية الحقوق :

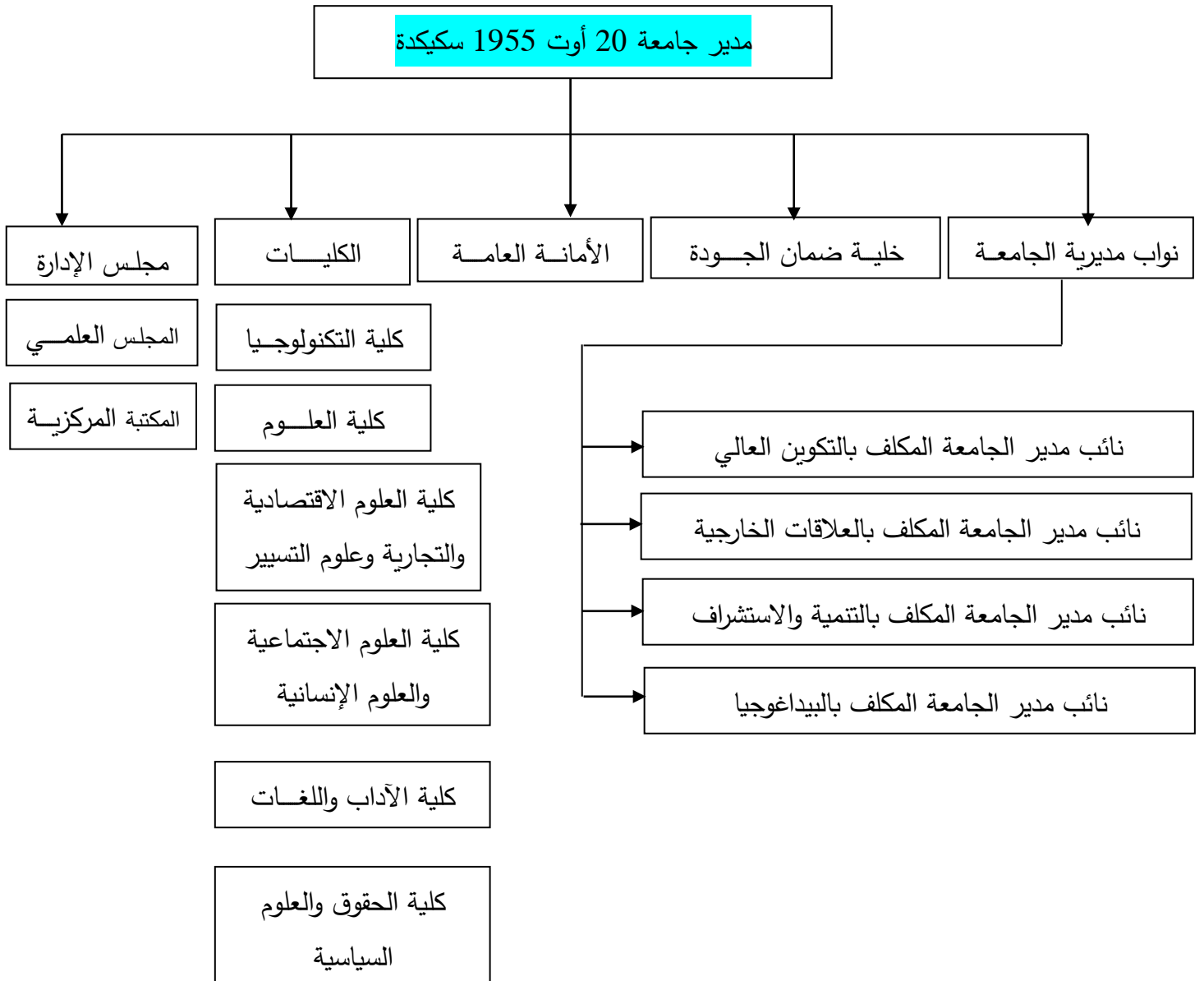
✓ قسم الحقوق.

✓ قسم العلوم السياسية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

تطبيقاً للمادة 8 من المرسوم التنفيذي رقم 279 - 03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت سنة 2003 ، يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، كما هو مبين في الشكل رقم (07) .

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



المصدر: مصلحة الموارد البشرية لإدارة جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

بهدف تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستخلاص النتائج، قمنا بإتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لغرض جمع وتحليل بيانات الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مجتمع وعينة الدراسة، كما يلي:

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من موظفين دائمين بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، والمتكون عددهم من 667

حسب رئاسة جامعة 20 أوت سكيكدة، أنظر إلى ملحق رقم (05)

الفرع الثاني : عينة الدراسة

وقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من 667 عامل إداري، حيث تم تحديد عينة الدراسة من العمال الدائمين لجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة والبالغ عددهم 243 عامل، وذلك باستخدام معادلة " ستيفن تومبسون " (Stephen Thompson) كما يلي: (Thompson, 2012, p. 51)

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث:

حجم المجتمع ويساوي 667.	=N
الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96.	=Z
نسبة الخطأ وتساوي 0.05.	=d
نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0.50.	=p

$$n = \frac{667 \times 0.50(1-0.50)}{\left[\left[667 - 1 \times \left(0.05^2 \div 1.96^2 \right) \right] + 0.5(1-0.5) \right]}$$

ومنه:

$$n = 243$$

وقد تم توزيع 243 استبانة على أفراد العينة، واسترد منها 165 استبانة، وبالتالي تقدر نسبة الاستجابة ب: 68%.

المطلب الثاني : طرق جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يتم التعرف من خلال هذا المطلب على طرق جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: طرق جمع البيانات

كأداة لجمع البيانات اللازمة، تم استخدام الاستبانة باعتبارها أنسب وسيلة لبحثنا العلمي والتي تتفق مع معطيات الدراسة، وتعتمد على طرح مجموعة أسئلة توزع على الأفراد بطريقة موجهة، كما يجب أن تتميز هذه الأسئلة بالوضوح والاختصار وذلك لأجل الحصول على إجابات موضوعية تسمح بالوصول إلى نتائج صحيحة ودقيقة. حيث تكونت استبانة الدراسة من ثلاثة محاور هما:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتمثل في : الجنس، العمر، المستوى التعليمي المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: تضمن العبارات المتعلقة بإدارة أصحاب المصالح والمكونة من 15 عبارة.

المحور الثالث: وقد تضمن العبارات المتعلقة بالحوكمة الجامعية والمكونة من 13 عبارة.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس " ليكرت الخماسي " لقياس متغيرات الدراسة، وتعطى فيه الإجابات أوزاناً رقمية تمثل درجة الإجابة على العبارة كما هو موضح بالجدول التالي:

الجدول رقم (05) : سلم ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من إعداد الطالبتين.

الفرع الثاني :أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Spss" تمت المعالجة الإحصائية لتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية :

1- النسب المئوية والتكرارات (**Fréquences and Parentages**): لوصف عينة الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

2- معامل ألفا كرونباخ (**Cronbach's Alpha Coefficient**): وذلك لقياس ثبات أبعاد ومحاور الدراسة والتحقق من سلامة بناءها، إضافة إلى التأكد من درجة الاتساق الداخلي لعبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور.

3- معامل الارتباط بيرسون (**Pearson Corrélation Coefficient**): للتأكد من صدق الاتساق الداخلي

للاستبيان، وإيجاد معامل الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، إضافة إلى معرفة مدى وجود علاقة بين محاور الدراسة.

4- اختبار كلموغولوف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث يشكل هذا الأخير توزيع احتمالي نظري للبيانات المتجمعة. اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance): لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات. واختبار فرضيات الدراسة من خلال توزيع ستودنت T و فيشر F .

المطلب الثالث : ثبات وصدق أداة الدراسة

سيتم خلال هذا المطلب التحقق من ثبات وصدق الاستبيان.

الفرع الأول : ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها، توجب القيام بحساب معامل "ألفا كرونباخ" والذي يشير إلى نسبة الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة بأداة القياس نفسها، وعلى الأفراد أنفسهم في الظروف نفسها، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات الاستبانة:

جدول رقم(06): معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
تحديد هوية أصحاب المصالح	03	0,683
خطة إدارة أصحاب المصالح	04	0,748
إشراك أصحاب المصالح في الإدارة	04	0,779
مراقبة إشراك أصحاب المصالح	04	0,770
أبعاد إدارة أصحاب المصالح		0,893
الحوكمة الجامعية	13	0,871
المجموع	28	0,925

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير هذا الجدول رقم (06) بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف الأقسام تجاوزت 60% وهي تتراوح بين 0,683 و0,893 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل الفاكرونباخ هي 0,925 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

هذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستمارة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة تساؤلات الدراسة، واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس الأداة ما أعدت لقياسه، وللتأكد من صدق محتوى الاستبانة قمنا باستخدام طريقتين لذلك: الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي.

1- الصدق الظاهري (صدق آراء المحكمين):

لقد تطلب التحقق من صدق محتوى الأداة الاستعانة بمجموعة منتقاة من المحكمين أعضاء هيئة التدريس والمتألفين من 3 أساتذة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، قصد إبداء آرائهم في مدى ملائمة وسلامة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في العبارات، واستنادا إلى ملاحظاتهم تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر.

2- صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي):

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور إدارة أصحاب المصالح:

أولا: تحديد هوية أصحاب المصالح

الجدول (07) رقم: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تحديد هوية أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تختار إدارة الجامعة الطريقة المثلى لتحديد الأطراف ذات المصلحة.	0,771**	0,000
02	تحدد إدارة الجامعة معايير قبول الأطراف ذات المصلحة.	0,645**	0,000
03	تحدد إدارة الجامعة الأطراف ذات المصلحة ذوي التأثير الأكبر في كل خطوة من خطواتها .	0,677**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات تحديد هوية أصحاب المصالح تراوحت ما بين 0,645 و0,771 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا: خطة إدارة أصحاب المصالح:

الجدول رقم(08): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات خطة إدارة أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تخصص إدارة الجامعة قسم يهتم بأولويات الأطراف ذات المصلحة.	0,587**	0,000
02	تنظم إدارة الجامعة العمليات الإدارية لجميع الأطراف ذات المصلحة .	0,707**	0,000
03	تقوم إدارة الجامعة بتسجيل المعلومات الشخصية للأطراف ذات المصلحة.	0,806**	0,000
04	تقوم إدارة الجامعة بتوثيق حاجات الأطراف ذات المصلحة.	0,808**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات خطة إدارة أصحاب المصالح تراوحت ما بين 0,587 و0,808 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثا: إشراك أصحاب المصالح في الإدارة:

الجدول رقم(09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات إشراك أصحاب المصالح في الإدارة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تملك الأطراف ذات المصلحة ممثلين في مجلس إدارة الجامعة.	0,440**	0,000
02	تقوم إدارة الجامعة بتخصيص بوابة الكترونية للتعرف على مقترحات الأطراف ذات المصلحة .	0,739**	0,000
03	تسمح إدارة الجامعة بمراقبة الأطراف ذات المصلحة لمختلف عملياتها الإدارية	0,785**	0,000
04	تمارس إدارة الجامعة الإفصاح عن وضعها الحقيقي أمام الأطراف ذات المصلحة .	0,808**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات إشراك أصحاب المصالح في الإدارة تراوحت ما بين 0,440 و 0,808 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا: مراقبة إشراك أصحاب المصالح:

الجدول رقم(10): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات مراقبة إشراك أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوي الدلالة
01	تحتزم الجامعة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل.	0,541**	0,000
02	تحتزم الجامعة قيم و معتقدات البيئة المحيطة بها .	0,692**	0,000
03	تقوم الجامعة بمتابعة وتقييم مستمر لإشراك الأطراف ذات المصلحة.	0,808**	0,000
04	تعمل إدارة الجامعة على تعديل ما أمكن دون تعد للحدود المتعلقة بإدارتها .	0,806**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات مراقبة إشراك أصحاب المصالح تراوحت ما بين 0,541 و0,808 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

• قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الحوكمة الجامعية:

الجدول رقم (11): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الحوكمة الجامعية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
01	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في تحديد رسالتها .	0,538**	0,000
02	يمارس أعضاء الهيئة الإدارية وظائفهم باستقلالية.	0,570**	0,000
03	تتمتع الجامعة بالحرية في اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل .	0,632**	0,000
04	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في تسيير شؤونها (وضع معايير قبول الطلبة ، وضع مناهجها الدراسية) .	0,532**	0,000
05	تتبع الجامعة مبدأ الشفافية والوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بها على كافة الموظفين لديها.	0,476**	0,000
06	توفر الجامعة نظاماً خاصاً بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة و اللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.	0,597**	0,000
07	تتبع الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع موظفيها.	0,600**	0,000
08	يسمح لجميع الإداريين في الجامعة بتقديم أسئلة و استفسارات حول كل ما يتعلق بأعمال الجامعة.	0,773**	0,000
09	لدى الجامعة نظاماً يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل المخالفات التي يقوم بها الجميع بما فيهم القيادات العليا والطلاب .	0,727**	0,000
10	يتم مساءلة موظفي الجامعة فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم.	0,441**	0,000
11	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة في إدارة أنشطتها .	0,725**	0,000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

0,000	0,784**	يتم إتخاذ القرارات بالجامعة بصورة جماعية (مشاركة كل الأطراف ذات المصلحة).	12
0,000	0,641**	تسعى الجامعة في كل وقت لتحسين أساليب مشاركة الفاعلين بها فيما يخص صنع القرار ، تقديم الاقتراحات و الحلول للمشكلات	13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات **الحوكمة الجامعية** تراوحت ما بين 0,441 و 0,784 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول (12): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

Kolmogorov-smirnov			
المحاور	قيمة Z	Sig*	نتيجة الاختبار
جميع محاور الدراسة	1,091	0,185	تتبع التوزيع الطبيعي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي

المبحث الثالث: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى: تحليل اتجاهات أفراد العينة حول محاور الاستبيان، تحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان

سيتم تحليل اتجاهات أفرد عينة الدراسة حول محاور الاستبيان وذلك بواسطة تحليل محور البيانات الشخصية ومحور نظام إدارة أصحاب المصالح، وكذا محور الحوكمة الجامعية.

الفرع الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

سوف يتم عرض نتائج خصائص الأفراد المبحوثين من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي سنوات الخبرة

1. الجنس:

تشير نتائج بيانات الجدول الموالي إلى توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

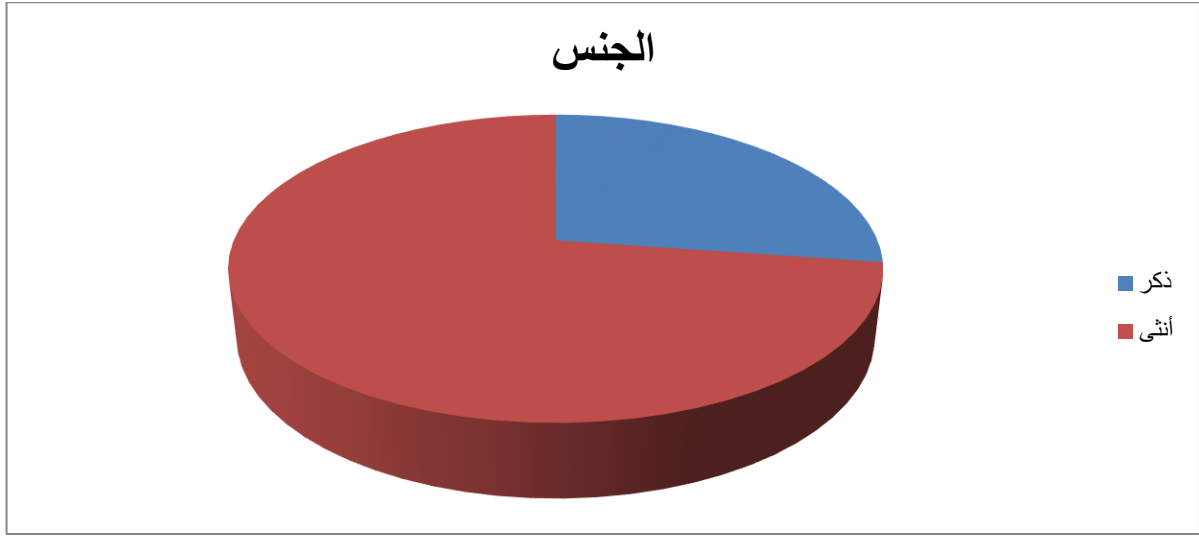
جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
27,3%	45	ذكر
72,7%	120	أنثى
100%	165	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تقدر ب 72,7%، فيما بلغت نسبة الذكور 27,3%، الأمر الذي يؤكد أن العينة مست بشكل كبير الموظفات باعتبارهن أكثر تواجدًا من الموظفين ذكور داخل إدارة جامعة 20 أوت سكيكدة . فإدارة الجامعة يطغى عليها فئة الإناث وذلك لعدة أسباب يمكن إرجاعها إلى أن نسبة الإناث أكبر في نيل شهادة البكالوريا وبالتالي نسبتهم أكبر منطقيا في نيل الشهادات الجامعية، ضف إلى ذلك أن نسبة كبيرة من الذكور يهتمون بالعمل في الهيئات النظامية كالشرطة والجيش، في حين الإناث يهتمون أكثر بالوظائف المتعلقة بالإدارة العامة نظرا لطبيعة العمل الإداري، وما يتطلبه من جهد ومهارات، مما أدى إلى استمرار تزايد نسبتهم في تولي الوظائف الإدارية. كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (8) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2. العمر

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

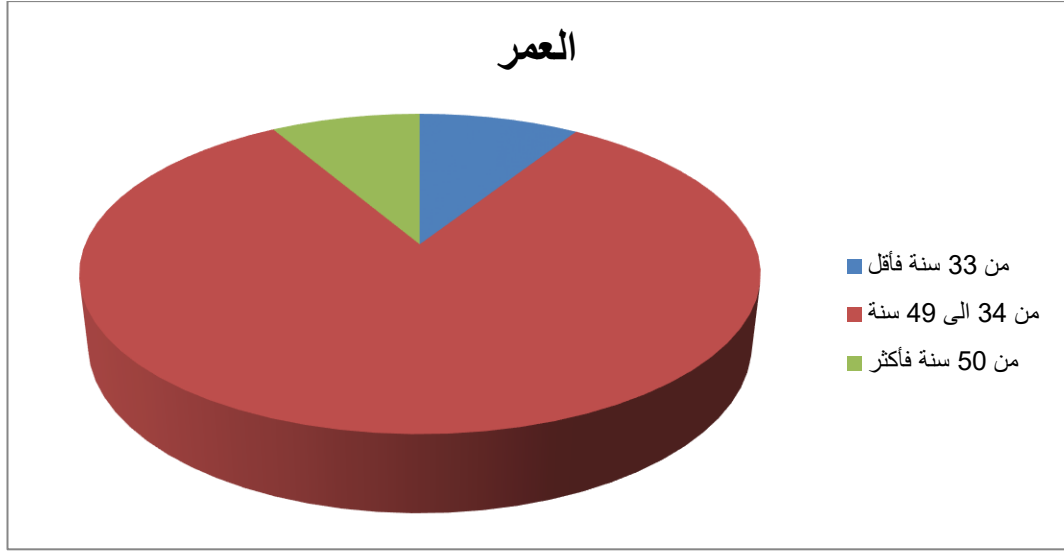
جدول رقم (14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 33 سنة فأقل	15	9,1%
من 34 إلى 49 سنة	136	82,4%
من 50 سنة فأكثر	14	8,5%
المجموع	165	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن الفئة العمرية الغالبة هي الفئة من 34 إلى 49 سنة حيث بلغت النسبة 82,4%، تليها الفئة من 33 سنة فأقل بنسبة 9,1%، ثم تليها الفئة أقل من 50 سنة فأكثر بنسبة 8,5%، وبالتالي فأغلبية أفراد العينة هم ليسوا شباب بل كهولاً وهي فئة عمرية راشدة تتميز بالوعي والنضج الفكري لما لهذا العمل من أهمية في توجيه الطلبة وإرشادهم. كما يوضحه الشكل رقم (09).

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3- المؤهل العلمي:

يوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

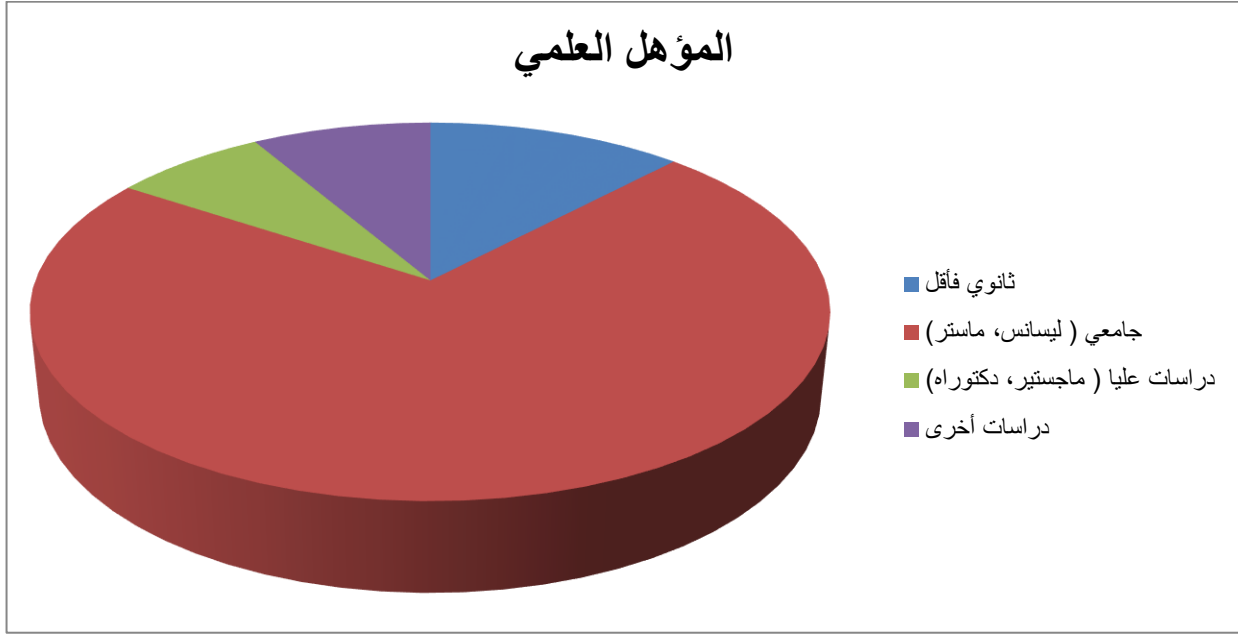
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
12,1%	20	ثانوي فأقل
72,1%	119	جامعي (ليسانس، ماستر)
7,3%	12	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)
8,5%	14	دراسات أخرى
100%	165	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 72,1% من أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية (ليسانس، ماستر)، ثم تأتي نسبة 12,1% من الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي فأقل، تليها نسبة 8,5% من الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات أخرى، تليها نسبة 7,3% من الأفراد الذين لديهم مستوى دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)، وبالتالي تدل

هذه النتائج على أن مفردات الدراسة مؤهلون علميا ولديهم القدرة على استيعاب أهمية الموضوع ، من خلال مؤهلاتهم وشهادتهم التي حصلوا عليها خلال مسارهم التعليمي .حيث كلما كانت مفردات الدراسة ذات مستوى تعليمي عالي، كلما سمح ذلك للجامعة بتطبيق فعال للحوكمة. كما يوضحه الشكل رقم (10)

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

4-سنوات الخبرة:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

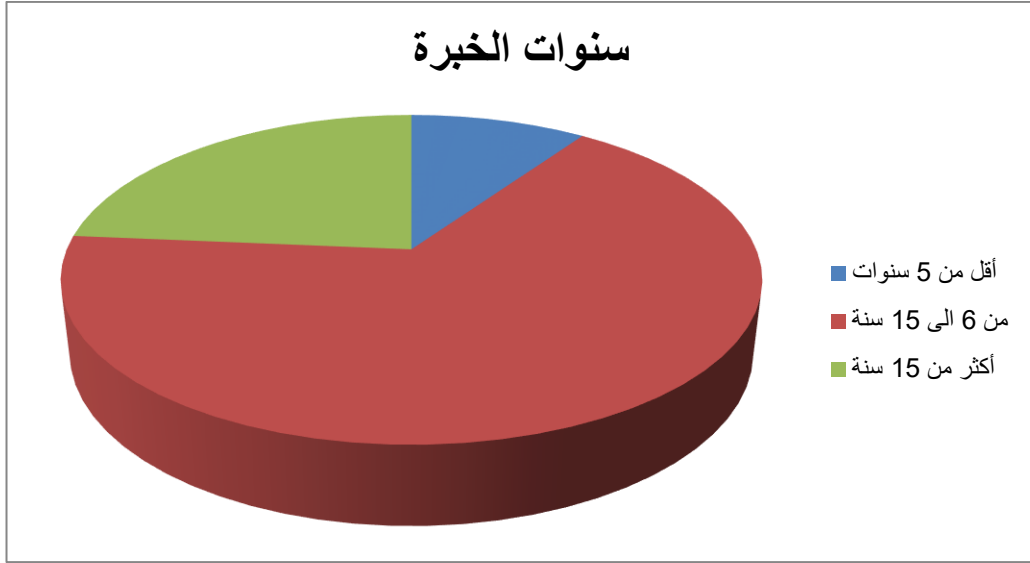
جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
9,7%	16	أقل من 5 سنوات
66,7%	110	من 6 إلى 15 سنة
23,6%	39	أكثر من 15 سنة
100%	165	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن 66,7% من أفراد العينة لديهم خبرة بالجامعة من 6 إلى 15 سنة، تليها نسبة 23,6% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالجامعة أكثر من 15 سنة، وفي الأخير تأتي نسبة 9,7% من الأفراد الذين لديهم خبرة بالجامعة أقل من 5 سنوات.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الوظيفة الحالية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة الحالية:

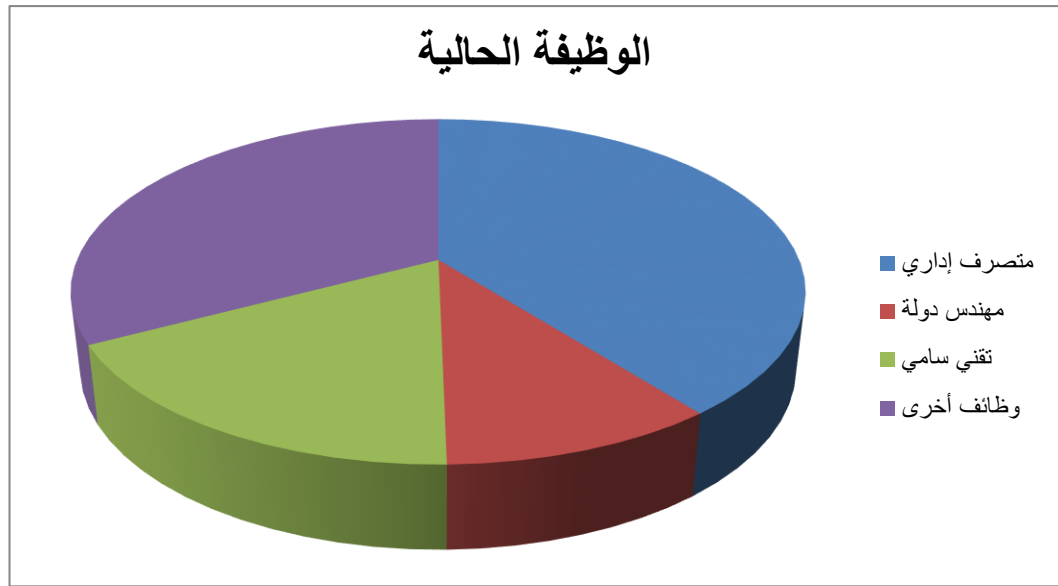
جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الوظيفة الحالية
39,4%	65	متصرف إداري
10,3%	17	مهندس دولة
17,6%	29	تقني سامي
32,7%	54	وظائف أخرى
100%	165	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 39,4% من أفراد العينة الذين يندرجون ضمن وظيفة متصرف إداري هي أعلى نسبة، تليها نسبة 32,7% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظائف أخرى، تليها نسبة 17,6% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة تقني سامي، تليها نسبة 10,3% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة مهندس دولة، وهذا راجع إلى طبيعة التوظيف. كما هو موضح في الشكل رقم (12)

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: تحليل محور إدارة أصحاب المصالح

يمكن تلخيص العبارات المتعلقة بمحور إدارة أصحاب المصالح فيما يلي :

أولا: تحديد هوية أصحاب المصالح:

جدول رقم (18): الوسط الحسابي لعبارات تحديد هوية أصحاب المصالح

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تختار إدارة الجامعة الطريقة المثلى لتحديد الأطراف ذات المصلحة.	3,52	1,150	مرتفع	2

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

3	متوسط	1,017	3,35	تحدد إدارة الجامعة معايير قبول الأطراف ذات المصلحة.	2
1	مرتفع	0,938	3,67	تحدد إدارة الجامعة الأطراف ذات المصلحة ذوي التأثير الأكبر في كل خطوة من خطواتها .	3
	مرتفع	0,732	3,54	تحديد هوية أصحاب المصالح	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (18) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى تحديد هوية أصحاب المصالح والتي جاءت كما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,67 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,54 وانحراف معياري 0,938، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تحدد الأطراف ذات المصلحة ذوي التأثير الأكبر في كل خطوة من خطواتها.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,54 وانحراف معياري 1,150، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تختار الطريقة المثلى لتحديد الأطراف ذات المصلحة.
- 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,35 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,54 وانحراف معياري 1,017، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة لا تحدد معايير قبول الأطراف ذات المصلحة.

ثانيا: خطة إدارة أصحاب المصالح:

جدول رقم (19): الوسط الحسابي لعبارات خطة إدارة أصحاب المصالح

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,972	3,61	تخصص إدارة الجامعة قسم يهتم بأولويات الأطراف ذات المصلحة.	1

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

4	مرتفع	1,133	3,44	تنظم إدارة الجامعة العمليات الإدارية لجميع الأطراف ذات المصلحة .	2
3	مرتفع	1,067	3,45	تقوم إدارة الجامعة بتسجيل المعلومات الشخصية للأطراف ذات المصلحة.	3
2	مرتفع	0,934	3,46	تقوم إدارة الجامعة بتوثيق حاجات الأطراف ذات المصلحة.	4
	مرتفع	0,776	3,47	خطة إدارة أصحاب المصالح	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (19) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة **خطة إدارة أصحاب المصالح** والتي جاءت كما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,61 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,47 وانحراف معياري 0,972، وهذا ما يبين أن هناك مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تخصص قسم يهتم بأولويات الأطراف ذات المصلحة.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,46 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,47 وانحراف معياري 0,934، وهذا ما يبين أن هناك مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بتوثيق حاجات الأطراف ذات المصلحة.
- 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,45 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,47 وانحراف معياري 1,067، وهذا ما يبين أن هناك مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بتسجيل المعلومات الشخصية للأطراف ذات المصلحة.
- 4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,44 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,47 وانحراف معياري 1,133، وهذا ما يبين أن هناك مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تنظم العمليات الإدارية لجميع الأطراف ذات المصلحة.

ثالثاً: إشراك أصحاب المصالح في الإدارة:

جدول رقم (20): الوسط الحسابي لعبارات إشراك أصحاب المصالح في الإدارة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0,966	3,52	تملك الأطراف ذات المصلحة ممثلين في مجلس إدارة الجامعة.	1
4	مرتفع	1,014	3,44	تقوم إدارة الجامعة بتخصيص بوابة الكترونية للتعرف على مقترحات الأطراف ذات المصلحة .	2
1	مرتفع	1,165	3,61	تسمح إدارة الجامعة بمراقبة الأطراف ذات المصلحة لمختلف عملياتها الإدارية	3
3	مرتفع	1,140	3,49	تمارس إدارة الجامعة الإفصاح عن وضعها الحقيقي أمام الأطراف ذات المصلحة .	4
	مرتفع	0,834	3,59	إشراك أصحاب المصالح في الإدارة	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم (20) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى إشراك أصحاب المصالح في الإدارة والتي جاءت كما يلي:

- 1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,61 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,59 وانحراف معياري 1,165، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تسمح بمراقبة الأطراف ذات المصلحة لمختلف عملياتها الإدارية.
- 2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,59 وانحراف معياري 0,966، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الأطراف ذات المصلحة تملك ممثلين في مجلس إدارة الجامعة.
- 3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,49 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,59 وانحراف معياري 1,140، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تمارس الإفصاح عن وضعها الحقيقي أمام الأطراف ذات المصلحة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,44 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,59 وانحراف معياري 1,014، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تقوم بتخصيص بوابة الكترونية للتعرف على مقترحات الأطراف ذات المصلحة.

رابعا: مراقبة إشراك أصحاب المصالح:

جدول رقم (21): الوسط الحسابي لعبارات مراقبة إشراك أصحاب المصالح

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفع	0,972	3,81	تحتزم الجامعة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل.	1
4	مرتفع	1,109	3,41	تحتزم الجامعة قيم و معتقدات البيئة المحيطة بها .	2
3	مرتفع	1,045	3,52	تقوم الجامعة بمتابعة وتقييم مستمر لإشراك الأطراف ذات المصلحة.	3
2	مرتفع	1,019	3,70	تعمل إدارة الجامعة على تعديل ما أمكن دون تعد للحدود المتعلقة بإدارتها .	4
	مرتفع	0,811	3,54	مراقبة إشراك أصحاب المصالح	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يشير الجدول رقم (21) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى مراقبة إشراك أصحاب المصالح والتي جاءت كما يلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,81 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,54 وانحراف معياري 0,972، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تحتزم منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,70 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,54 وانحراف معياري 1,019، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الجامعة تعمل على تعديل ما أمكن دون تعد للحدود المتعلقة بإدارتها.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,54 وانحراف معياري 1,045، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تقوم بمتابعة وتقييم مستمر لإشراك الأطراف ذات المصلحة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,41 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,54 وانحراف معياري 1,109، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تحترم قيم ومعتقدات البيئة المحيطة بها.

الفرع الثاني: تحليل محور الحوكمة الجامعية

جدول رقم (22): الوسط الحسابي لعبارات الحوكمة الجامعية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	مرتفع	1,044	3,53	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في تحديد رسالتها .	1
8	مرتفع	1,117	3,45	يمارس أعضاء الهيئة الإدارية وظائفهم باستقلالية.	2
10	متوسط	1,034	3,39	تتمتع الجامعة بالحرية في اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل .	3
3	مرتفع	1,100	3,62	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في تسيير شؤونها (وضع معايير قبول الطلبة ، وضع مناهجها الدراسية) .	4
9	مرتفع	1,163	3,41	تراعي الجامعة مبدأ الشفافية والوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بها على كافة الموظفين لديها.	5
11	متوسط	1,247	3,38	توفر الجامعة نظاما خاص بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة و اللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.	6
7	مرتفع	1,156	3,48	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع موظفيها.	7

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

4	مرتفع	0,953	3,61	يسمح لجميع الإداريين في الجامعة بتقديم أسئلة و استفسارات حول كل ما يتعلق بأعمال الجامعة.	8
1	مرتفع	1,001	3,83	لدى الجامعة نظاما يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل المخالفات التي يقوم بها الجميع بما فيهم القيادات العليا والطلاب .	9
5	مرتفع	1,132	3,56	يتم مساءلة موظفي الجامعة فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم.	10
2	مرتفع	0,963	3,73	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة في إدارة أنشطتها .	11
1	مرتفع	1,003	3,83	يتم إتخاذ القرارات بالجامعة بصورة جماعية (مشاركة كل الأطراف ذات المصلحة).	12
6	مرتفع	1,056	3,53	تسعى الجامعة في كل وقت لتحسين أساليب مشاركة الفاعلين بها فيما يخص صنع القرار ، تقديم الاقتراحات و الحلول للمشكلات	13
	مرتفع	0,684	3,56	الحوكمة الجامعية	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول رقم(22) إلى إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمستوى الحوكمة الجامعية والتي جاءت كمايلي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 و12 يساوي 3,83 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,001، 1,003 على الترتيب، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة لديها نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل المخالفات التي يقوم بها الجميع بما فيهم القيادات العليا والطلاب، كما أنه تقوم باتخاذ القرارات بصورة جماعية (مشاركة كل الأطراف ذات المصلحة).

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 3,73 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 0,963، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تتبنى مبدأ المشاركة في إدارة أنشطتها.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,62 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,100، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على

أن الجامعة تتمتع بالاستقلالية في تسيير شؤونها، حيث أنها تقوم بوضع معايير قبول الطلبة، ووضع مناهجها الدراسية.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3,61 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 0,953، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تسمح لجميع الإداريين بتقديم أسئلة واستفسارات حول كل ما يتعلق بأعمالها.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3,56 وهو مساوي لمتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,132، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه يتم مساءلة موظفي الجامعة فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم.

6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 و13 يساوي 3,53 وهو أصغر من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,044، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تتمتع بالاستقلالية في تحديد رسالتها، وتسعى في كل وقت لتحسين أساليب مشاركة الفاعلين بها فيما يخص صنع القرار مع تقديم الاقتراحات والحلول للمشكلات.

7- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3,48 وهو أصغر من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,156، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تفصح عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع موظفيها.

8- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3,45 وهو أصغر من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,117، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن أعضاء الهيئة الإدارية يمارس وظائفهم باستقلالية.

9- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,41 وهو أصغر من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,163، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة تراعي مبدأ الشفافية والوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بها على كافة الموظفين لديها.

10- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,39 وهو أصغر من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,034، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة لا تتمتع بالحرية في اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل.

11-المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3,38 وهو أصغر من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,56 وانحراف معياري 1,247، وهذا ما يبين أن هناك موافقة متوسطة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الجامعة لا توفر نظام خاص بالعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية، من أجل التمكن من تحديد دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، وللتحقق من أثر جميع المتغيرات تم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى خمس فرضيات فرعية، وتم اختبار كل فرضية فرعية بالأسلوب المناسب لها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد دور لتحديد هوية أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة عند مستوى معنوية 0,05".

وقد تم استخدام اختبار T ، ومستوى المعنوية لاختبار هذه الفرضية، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد و قيمة B والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور تحديد هوية أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الأولى	0,488	7,817	0.000	0,552	0,273

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (23) دور تحديد هوية أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955، إذ بلغ معامل الارتباط (0,552) وهذا ما يبين أن هناك علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,273) أي ما قيمته (27,3%) من التغيرات في مستوى تحقيق الحوكمة ناتج عن التغير في مستوى أهمية تحديد هوية أصحاب المصالح كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,488) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى تحديد هوية أصحاب المصالح يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الحوكمة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (7,817) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه يوجد دور لتحديد هوية أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

" يوجد دور لوضع خطة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05".

وقد تم استخدام اختبار T ، ومستوى المعنوية لاختبار هذه الفرضية، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد و قيمة B والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور وضع خطة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الثانية	0,473	8,113	0.000	0,536	0,288

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (24) دور وضع خطة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955، إذ بلغ معامل الارتباط (0,536) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,288) أي ما قيمته (28,8%) من التغيرات في مستوى تحقيق الحوكمة ناتج عن التغير في مستوى أهمية وضع خطة أصحاب المصالح كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,473) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى وضع خطة أصحاب المصالح يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الحوكمة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (8,113) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور وضع خطة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

" يوجد دور لإشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05".

وقد تم استخدام اختبار T ، ومستوى المعنوية لاختبار هذه الفرضية، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد و قيمة B

والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الثالثة	0,419	7,598	0.000	0,511	0,262

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (25) دور إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,511) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,262) أي ما قيمته (26,2%) من التغيرات في مستوى تحقيق الحوكمة ناتج عن التغير في مستوى أهمية إشراك أصحاب المصالح كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,419) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى إشراك أصحاب المصالح يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الحوكمة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (7,598) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور لإشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

" يوجد دور لمراقبة إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05".

وقد تم استخدام اختبار T ، ومستوى المعنوية لاختبار هذه الفرضية، ومعامل الارتباط ومعامل التحديد و قيمة B والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار دور مراقبة إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

المحور	قيمة B	قيمة T	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد
الفرضية الرابعة	0,494	9,220	0.000	0,585	0,343

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (26) دور مراقبة إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955، إذ بلغ معامل الارتباط (0,585) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,343) أي ما قيمته (34,3%) من التغيرات في مستوى تحقيق الحوكمة ناتج عن التغير في مستوى أهمية مراقبة إشراك أصحاب المصالح كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,494) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى مراقبة إشراك أصحاب المصالح يؤدي إلى الزيادة في مستوى تحقيق الحوكمة، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة T (9,220) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور مراقبة إشراك أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

" توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، السن المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة الحالية) "

أولاً: الجنس

الجدول رقم (27): اختبار T في حالة عينتين مستقلتين

مستوى الدلالة	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	
0,996	0,005	0,598	3,54	45	ذكر
		0,626	3,54	120	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي للذكور بلغ قيمة 3,54 بانحراف معياري 0,598 و المتوسط الحسابي للإناث البالغ 3,54 وانحراف معياري 0,626، كما جاءت نتيجة اختبار T: 0,005 بمستوى معنوية 0,996 وهو أكبر من 0,05، وبالتالي ترفض الفرضية التي تنص على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى متغير الجنس، وتقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى متغير الجنس.

جدول رقم (28): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,481	2	0,240	0,627	0,535
داخل المجموعات	62,072	162	0,383		
المجموع	62,553	164			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,535 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي ترفض الفرضية التي تنص على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 تعزى إلى متغير العمر وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 تعزى إلى متغير العمر

ثالثا: المؤهل العلمي

جدول رقم (29): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1,164	3	0,388	1,017	0,387
داخل المجموعات	61,390	161	0,381		
المجموع	62,553	164			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,387 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي ترفض الفرضية التي تنص على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

جدول رقم (30): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2,150	2	1,075	2,883	0,059
داخل المجموعات	60,403	162	0,373		
المجموع	62,553	164			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,059 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي ترفض الفرضية التي تنص على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

خامساً: الوظيفة الحالية

جدول رقم (31): اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الوظيفة الحالية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0,265	3	0,088	0,228	0,877
داخل المجموعات	62,288	161	0,387		
المجموع	62,553	164			

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,877 وهي أكبر من 0,05 وبالتالي ترفض الفرضية التي تنص على أنه: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 في

إجابات أفراد العينة المدروسة حول دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 تعزى إلى متغير الوظيفة الحالية.

الفرضية الرئيسية:

" يوجد دور لإدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05".

وقد تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية، والنتائج مبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (32): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة

20 أوت 1955 سكيكدة

المحور	معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F	مستوى المعنوية
الفرضية الرئيسية	0,661	0,437	31,065	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (32) دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,661) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,437) أي ما قيمته (43,7%) من التغيرات في مستوى تحقيق الحوكمة ناتج عن التغير في مستوى أهمية إدارة أصحاب المصالح، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (31,065) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية والتي تنص على أنه: يوجد دور لإدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 عند مستوى معنوية 0,05.

خلاصة الفصل الثاني:

بعد تفرغ بيانات المحورين باستخدام برنامج spss، توصلت الدراسة إلى وجود دور لإدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، بنسبة قوية قدرت بـ 66.1%، هذا ما يدل على أن تطبيق الحوكمة بالجامعة محل الدراسة يكون من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة، وإشراك جميع الأطراف المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها، وضرورة سيادة التعاون والتواصل بين مختلف الأطراف سواء كانت قيادية أو إدارية أو طلابية.

خاتمة

خاتمة عامة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن الجامعة بحاجة إلى تبني مفهوم الحوكمة باعتبارها احد الأدوات التي تساهم في تقوية وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح، وخاصة الأساسيين منهم الذين لهم تأثير مباشر على أهدافها وقراراتها، فنجاح الجامعات في تطبيق الحوكمة يكون من خلال قدرتها على اتخاذ القرارات الصحيحة، وإشراك جميع الأطراف ذات المصلحة، من داخل الجامعة أو خارجها، فتطبيق المبادئ التي تنادي بها الحوكمة من استقلالية وشفافية، مشاركة ومساءلة جميعها تؤدي إلى تحقيق التميز وتمنح الثقة والطمأنينة لكل من له علاقة بالجامعة، وهذا ماتجسد لنا في الدراسة الميدانية حيث تبين أن لإدارة أصحاب المصالح دور فعال في تحقيق الحوكمة الجامعية وبالأخص بجامعة 20 أوت 1955 سكيكدة كان الدور قوي بنسبة 66.1% .

وفي إطار الإجابة على التساؤلات المنبثقة من إشكالية الدراسة صيغت فرضيات وتم اختبارها، وفيما يلي عرض لأهم النتائج المتوصل إليها والإقتراحات :

1- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، والمتعلقة بإبراز دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق الحوكمة بالجامعة محل الدراسة، ويمكن إبراز أهمها في الآتي:

- إعطاء أهمية قصوى لقطاع التعليم العالي والبحث العلمي خاصة الجامعات ؛
- التعاون والتكامل بين مختلف الأطراف ذات المصلحة سواء كانت قيادية أو إدارية أو طلابية؛
- وجود علاقة ثقة بين الجامعة وأصحاب المصالح من خلال الإفصاح عن مبادئها ؛
- تهتم إدارة الجامعة بتوظيف فئة الكهول، وهي فئة عمرية راشدة تتميز بالوعي والنضج الفكري؛
- تقوم الجامعة بتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية (ليسانس، ماستر)، هذا مايدل على القدرة على الإستيعاب، مما يسمح بتطبيق فعال للحوكمة؛
- تعمل إدارة الجامعة على تحديد الأطراف ذوي التأثير الأكبر في كل خطوة من خطواتها؛
- تخصص إدارة الجامعة قسم يهتم بأولويات الأطراف ذات المصلحة عن طريق توثيق حاجاتهم وتسجيل المعلومات الشخصية الخاصة بهم؛
- تفصح إدارة الجامعة عن وضعها الحقيقي أمام الأطراف ذات المصلحة؛
- تقوم إدارة الجامعة بتخصيص بوابة إلكترونية للتعرف على مقترحات الأطراف ذات المصلحة ؛
- أغلبية أفراد العينة المشاركين في الدراسة يشغلون وظيفة إطار (متصرفين) ؛
- معظم أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة في الجامعة محل الدراسة من 6 إلى 15 سنة؛
- تحترم الجامعة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل، كما تقوم بمتابعة وتقييم مستمر لإشراك الأطراف ذات المصلحة؛

- تضع إدارة الجامعة نظام يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل المخالفات التي يقوم بها الجميع، بما فيهم القيادات العليا والطلاب، كما تشرك الأطراف ذات المصلحة في قراراتها؛
 - تتبنى الجامعة مبدأ المساءلة في إدارة أنشطتها، كما تتمتع بالإستقلالية في تسيير شؤونها؛
 - تصح إدارة الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت، والعلوات لجميع موظفيها بشفافية ووضوح.
- وهذا ما إتفقت عليه نتائج دراستنا مع الدراسات السابقة التالية :
- دراسة محجوب أسيا، بعنوان " نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه- إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا"، 2021 .
 - دراسة جميلة سعيد قمبر، بعنوان : " واقع تطبيق الحاكمية الجامعية في التعليم الجامعي الحكومي الليبي (دراسة نقدية)، 2016 .
- وإختلفت نتائج دراستنا الحالية مع كل من الدراسات التالية :
- دراسة وسيلة بلهادي، بعنوان: " دور المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعزيز العلاقات مع أصحاب المصالح "، دراسة تطبيقية في بعض المؤسسات بولاية سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، 2019/2018 .
 - دراسة شريفة عوض الكسر، بعنوان "دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات"، دراسة تطبيقية عن الجامعات الخاصة بالرياض"، 2018 .
 - دراسة جقطة سناء، بعنوان : "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف 1 مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، 2017/2016 .
 - دراسة مروان حمودة رجب الدهدار، بعنوان " حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي في جامعات من قطاع غزة، أطروحة دكتوراه"، 2016/2015 .
 - دراسة César,jean بعنوان " tensions entre de la gouvernance des université : la collégialité et le nouveau modèle entrepreneurial, partenariat public privé ou innovation, éducative2017
 - دراسة yirdaw بعنوان " Quality of edication in higher institution privat ethiopia :the role of gouvernance .
 - دراسة Fabrie ,H Mitterrie بعنوان "2015 gouvernance and qualité guidelines in "higher

- دراسة kataoka ,s بعنوان " Ad dressing governance as the center education of higher réformes in armenia ; 2013 .

2-الإقتراحات : ويمكن إجمالها فيما يلي:

- على الجامعة تبني الحوكمة كأسلوب إداري حديث وفعال ؛
- تحديد ووضع التشريعات التي تنظم العلاقات بين إدارة الجامعة من جهة، وأصحاب المصالح من جهة أخرى ؛
- التعاون والتواصل والتكامل بين مختلف الأطراف سواء كانت قيادية أو إدارية، أو طلابية ؛
- توفير الإمكانيات اللازمة لتحديد معايير قبول الأطراف ذات المصلحة ؛
- الحرية في إختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل ؛
- الإفصاح عن الأنظمة واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة عن طريق توفير نظام خاص بالعمال ؛
- العمل على كسب ثقة أصحاب المصالح، وذلك بمنحهم حق المشاركة في إتخاذ القرارات الصحيحة ؛

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية

الكتب:

- الشوبكي، المعجم الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2011

الأطروحات:

- نزيهة مقيدش، (2009-2010)، أهمية اسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية - دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تقنيات كمية ، جامعة فرحات عباس (سطيف) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، (2009-2010).

- مريم بولمخال، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية على مؤسسة الإسمنت، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة سطيف 2011 .

- شرف الدين مومن، تقييم مسار الإدارة المندمجة كمدخل لتحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية، سطيف، 2018/2019

المذكرات :

- حكيم بوخودة وإبراهيم حماريد، دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي، مستغانم، 2020/2021 .

- مجحودة عبد الباسط، مساهمة اصحاب المصالح في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة الشركات ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، 2014-2015

المجلات والدوريات :

- صحراوي واخرون، رهانات ومعوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، مجلة تحولات، جامعة

ورقلة (الجزائر)، 2020

- بركات وآخرون، استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، مجلة الباحث، مجلد 6 رقم 10
- لطيف رجب وآخرون، اثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية، مجلة الحوكمة المسؤولة الاجتماعية والتنمية المستدامة، 2020، المجلد 2 العدد 2
- ياسر عبد الرحمن، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2019، مجلد 8 العدد 2
- محمد زيدان وعبد الرزاق زيدان، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، الشلف، 2019، المجلد 5 العدد 2
- زهرة عباس، حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق-نماذج جامعات دولية، مجلة دفاتر اقتصادية، 2019، المجلد 10 العدد 1
- إسماعيل سراج، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي، 2009، الإسكندرية(مصر)، العدد 34
- زينة قمري وسناء جقطة، حوكمة الجامعات مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، سطيف، 2020
- آسيا محجوب، نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا، مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 2021، المجلد 4 العدد 1
- محمد جودي وآخرون، دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز، مجلة آفاق علمية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، المجلد 13 العدد 1
- فارس شراد وصحراوي، رهانات ومعوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، 2020، المجلد 3 العدد 1
- مهدي شرقي ولويزة بهاز، نظرية أصحاب المصالح والحوكمة وفق نموذج المساهمين، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، 2018، المجلد 04، العدد 01 .
- جمال الدين يخلف وحسين بركاتي، مساهمة نظام الإدارة البيئية في تحقيق الأداء المتميز من خلال أصحاب المصلحة الداخليين، مجلة آفاق علوم الإدارة والإتصال، 2021، المجلد 05، العدد 02 .
- عباس الخافجي وآخرون، نظرية المنظمة- مدخل التصميم، البازوري (عمان)، 2013 .
- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا ، إعداد تنفيذ ومراجعة، القاهرة (مصر)، 2006.

قائمة المراجع

- صافية علي وسايح جبور، دور إدارة أصحاب المصالح في تحسين الأداء المالي للشركات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف)، 2020، المجلد 04، رقم 01.
- إسماعيل زحوط وحمزة رميلي، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الإقتصادية - دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية، قسنطينة، 2012.
- وداد عباس وجنات دكار، ممارسة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات من خلا إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح- المؤسسة الوطنية لصناعة الأكياس البلاستيكية، الجزائر، أفريل 2021، المجلد 07، العدد 01
- عبد القادر بادن وبالريش، إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية ، 2017، العدد 17.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية :

- المجلات والدوريات :

Burgess, k., Prakash, J., & Koroglu, R. (2006, july). Supply Chain Management: A Structured Literature Review and implications for futur research. *research Gate* , 10.

chadreque, R. C. (2015). Contribution à l'évaluation des dispositifs de gouvernance et d'enseignement supérieur mozambicain. *open science* .

Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Supply Chain Managment. strategy, planning and operating*.

Corcoran, S. (2004). Duty, Discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards, *Australian Universities Review*. 46 (02).

Didier, c. (2005, mai). vse et parties prenantes :quels fondements conceptuels:les cahiers de la recherche .

fabrice, h., & mitterle, A. (2015). Governance and Quality guidelines in higher Education . *world Bank , Washington D.C* (09).

fastcoo. (2019, 11 25). *www.fastcoo.com*. Consulté le 03 15, 2021, sur <http://www.fastcoo.com>: <http://www.fastcoo.com>

Freeman, R. (2007). *Managing for stakeholders survival reputation and success* university press.

Freeman, R., & Lreed, d. (1983). stockholders and stakeholders :Arview perspective on corporate gouvernanace. 27 (3) . *california, the regents of the university of california*.

herrera, a., & guglielma, m. d. (2007). *gestion alternative des conflits fonciers* organisation des nations unies pour l'alimentation et lagriculture. Rome.

higher Education Modernization in MENA ;World Bank and center for Mediterranean integration2012*universities Through The Looking Glass :Benchmarking University Governance to Enable*. 09

et De la gouvernqnce des universités : tensions entre la collégialité .(2017) .Jean César ?éducative ou innovation le nouveau modèle entrepreneurial , partenariat public privé . *Hal open science*

Junghare, S. (2020). Stakeholder's role in governance and administration in Higher Education Institutions. *Mukt Shabd Journal* , IX (2347-3150).

Kataoka, S. (2013). *Addressing Governance as the Center of Higher Education Reforms in Armenia*. Retrieved 11 03, 2021, from <https://openknowledge.worldbank.org>

Ledesma, A. S.-T., & Sánchez, X. B. (2015). La gestión de la seguridad vial según la Norma ISO 39001. *Revista de economía, empresa y sociedad* , 03.

Mentze, Davis, Golicic, & McCarthy. (2003). The impact of E-commerce on supply chain relationships. *International journal of physical distribution and logistics management vol.32 n10 . pp:851. , 60.*

project stakeholders .analysis and management processes2017SSRG *International journal of economics and management studies(ssrg-ijems) 43*

Register, L. (2020). من نحن. Consulté le mars 25, 2021, sur Ir.org: <http://www.Ir.org/ar-ae/Imyr-iso-39001>

S.Mercier, & jp•Gond. (2005, mai). la theorie des pqrtyes prenqntes . *Archetecture et gouvernance*, 3. Fargo centre de recherche en finance.

Thompson, S. k. (2012). wiley series in probability and statistics.

Turcert. (2018). Consulté le mars 25, 2021, sur info@turcert.com: <http://www.turcert.com>

Yirdaw, A. (2016). Quality of Education in private higher institution in Ethiopia : the role of governance. *sage journal* , 1 (2).

Zemmouri, A. (2018, Decembre 11). iso 39001: 2012 Systeme de Management de la Securite Routiere. 05. Royaume Du Maroc: IMANOR Institu Marocain de Normalisation.

قائمة الملاحق

الملحق رقم : 1 الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



استبيان مذكرة ما ستر

تحية طيبة و بعد ...

في إطار إعداد مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، اخترنا موضوع بعنوان :

" دور إدارة أصحاب المصالح في تحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي

دراسة حالة جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة "

وللوصول إلى هذا الغرض حضرنا هذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة عن كل الأسئلة المطروحة، ونحيطكم

علما بان أجوبتكم سوف تستعمل لأغراض علمية محضة، في حال رغبتكم في الحصول على نتائج هذه الدراسة

يرجى تزويدنا ببيدكم الالكتروني ، وشكرا مسبقا.

تحت إشراف الأستاذ: صبري مقيح

من إعداد الطالبتين : - حنان قنجرة

- وردة سلطان

السنة الجامعية : 2021-2022

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في المكان المناسب :

المحور الأول : المعلومات الشخصية والوظيفية

1- الجنس :

ذكور	أنثى

2 - العمر :

33 سنة فأقل	من 34 - 49 سنة	50 سنة فأكثر

3 - المؤهل العلمي :

ثانوي فأقل	جامعي (ليسانس، ماستر)	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	دراسات أخرى

4- سنوات الخبرة :

اقل من 5 سنوات	من 06 سنة إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة

5- الوظيفة الحالية :

متصرف إداري	مهندس دولة	تقني سامي	وظائف أخرى

المحور الثاني: أبعاد إدارة أصحاب المصالح (المتغير المستقل)

الرقم	عملية : تحديد هوية أصحاب المصالح	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تختار إدارة الجامعة الطريقة المثلى لتحديد الأطراف ذات المصلحة.					
02	تحدد إدارة الجامعة معايير قبول الأطراف ذات المصلحة.					
03	تحدد إدارة الجامعة الأطراف ذات المصلحة ذوي التأثير الأكبر في كل خطوة من خطواتها.					
	عملية : خطة إدارة أصحاب المصالح					
04	تخصص إدارة الجامعة قسم يهتم بأولويات الأطراف ذات المصلحة.					
05	تنظم إدارة الجامعة العمليات الإدارية لجميع الأطراف ذات المصلحة .					
06	تقوم إدارة الجامعة بتسجيل المعلومات الشخصية للأطراف ذات المصلحة.					
07	تقوم إدارة الجامعة بتوثيق حاجات الأطراف ذات المصلحة.					
	عملية : إشراك أصحاب المصالح في الإدارة					
08	تملك الأطراف ذات المصلحة ممثلين في مجلس إدارة الجامعة.					
09	تقوم إدارة الجامعة بتخصيص بوابة الكترونية للتعرف على مقترحات الأطراف ذات المصلحة .					

					10	تسمح إدارة الجامعة بمراقبة الأطراف ذات المصلحة لمختلف عملياتها الإدارية
					11	تمارس إدارة الجامعة الإفصاح عن وضعها الحقيقي أمام الأطراف ذات المصلحة .
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		عملية : مراقبة إشراك أصحاب المصالح
					12	تحتزم الجامعة منافسيها بما يتماشى وأخلاقيات العمل.
					13	تحتزم الجامعة قيم و معتقدات البيئة المحيطة بها .
					14	تقوم الجامعة بمتابعة وتقييم مستمر لإشراك الأطراف ذات المصلحة.
					15	تعمل إدارة الجامعة على تعديل ما أمكن دون تعد للحدود المتعلقة بإدارتها .

المحور الثالث: الحوكمة الجامعية (المتغير التابع)

الرقم	الحوكمة الجامعية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في تحديد رسالتها .					
02	يمارس أعضاء الهيئة الإدارية وظائفهم باستقلالية.					
03	تتمتع الجامعة بالحرية في اختيار الموظفين وفق معايير واضحة تتوافق مع حاجات ومتطلبات العمل .					
04	تتمتع الجامعة بالاستقلالية في تسيير شؤونها (وضع معايير قبول الطلبة ، وضع مناهجها الدراسية).					

					05	تراعي الجامعة مبدأ الشفافية والوضوح عند تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بها على كافة الموظفين لديها.
					06	توفر الجامعة نظاما خاص بالإعلام يتم من خلاله الإفصاح عن الأنظمة و اللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة.
					07	تفصح الجامعة عن سياستها المتبعة في منح المكافآت والعلاوات لجميع موظفيها.
					08	يسمح لجميع الإداريين في الجامعة بتقديم أسئلة و استفسارات حول كل ما يتعلق بأعمال الجامعة.
					09	لدى الجامعة نظاما يشمل لوائح تأديبية مناسبة لكل المخالفات التي يقوم بها الجميع بما فيهم القيادات العليا والطلاب
					10	يتم مساءلة موظفي الجامعة فيما يخص عدم الالتزام بمعايير الأداء المنوطة بهم.
					11	تتبنى الجامعة مبدأ المشاركة في إدارة أنشطتها.
					12	يتم إتخاذ القرارات بالجامعة بصورة جماعية (مشاركة كل الأطراف ذات المصلحة).
					13	تسعى الجامعة في كل وقت لتحسين أساليب مشاركة الفاعلين بها فيما يخص صنع القرار ، تقديم الاقتراحات و الحلول للمشكلات

الملحق رقم 2 : القائمة الاسمية للمحكمين

الاسم و اللقب	الصفة	مكان العمل
طيار أحسن	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
بوجعادة الياس	أستاذ محاضر قسم " أ "	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
عرقوب خديجة	أستاذ محاضر قسم " أ "	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

الملحق رقم 3: نتائج تحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)

معامل الثبات ألفا كرونباخ:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,683	3

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,748	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,779	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,770	4

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,871	13

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,522 ^a	,273	,268	,58555

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,948	1	20,948	61,098	,000 ^b
1 Résidu	55,887	163	,343		
Total	76,835	164			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,840	,226		8,149	,000
ch1	,488	,062	,522	7,817	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,536 ^a	,288	,283	,57946

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,103	1	22,103	65,827	,000 ^b
Résidu	54,732	163	,336		
Total	76,835	164			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,926	,207		9,291	,000
ch2	,473	,058	,536	8,113	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,511 ^a	,262	,257	,59000

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

اختبار الفرضيات:

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	20,095	1	20,095	57,729	,000 ^b
1 Résidu	56,740	163	,348		
Total	76,835	164			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,062	,203		10,137	,000
1 ch3	,419	,055	,511	7,598	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,585 ^a	,343	,339	,55661

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	26,335	1	26,335	85,003	,000 ^b
1 Résidu	50,500	163	,310		
Total	76,835	164			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,819	,195		9,349	,000
1 ch4	,494	,054	,585	9,220	,000

a. Variable dépendante : ch5

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,661 ^a	,437	,423	,51990

a. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch2, ch1, ch3

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	33,587	4	8,397	31,065	,000 ^b
Résidu	43,248	160	,270		
Total	76,835	164			

a. Variable dépendante : ch5

b. Valeurs prédites : (constantes), ch4, ch2, ch1, ch3

sex

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé masculin	45	27,3	27,3	27,3
féminin	120	72,7	72,7	100,0
Total	165	100,0	100,0	

وصف أفراد عينة الدراسة:

age

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé de 33 ans a moins	15	9,1	9,1	9,1
de 34 a 49 ans	136	82,4	82,4	91,5
de 50 ans a plus	14	8,5	8,5	100,0
Total	165	100,0	100,0	

exp

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé moins de 5 ans	16	9,7	9,7	9,7
de 6 a 15 ans	110	66,7	66,7	76,4
plus de 15 ans	39	23,6	23,6	100,0
Total	165	100,0	100,0	

fonc

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
mota	65	39,4	39,4	39,4
archi	17	10,3	10,3	49,7
Valide tech	29	17,6	17,6	67,3
autre	54	32,7	32,7	100,0
Total	165	100,0	100,0	

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q1	165	3,5212	1,15076	,08959
q2	165	3,3576	1,01784	,07924
q3	165	3,6727	,93811	,07303
ch1	165	3,5409	,73215	,05700

درجة تطبيق محوري أداة الدراسة:

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q4	165	3,6121	,97272	,07573
q5	165	3,4485	1,13377	,08826
q6	165	3,4545	1,06756	,08311
q7	165	3,4667	,93400	,07271
ch2	165	3,4727	,77647	,06045

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q8	165	3,5212	,96644	,07524
q9	165	3,4424	1,01424	,07896
q10	165	3,6182	1,16594	,09077
q11	165	3,4909	1,14027	,08877
ch3	165	3,5909	,83469	,06498

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q12	165	3,8121	,97272	,07573
q13	165	3,4121	1,10976	,08639
q14	165	3,5273	1,04510	,08136
q15	165	3,7030	1,01947	,07937
ch4	165	3,5439	,81195	,06321

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
q16	165	3,5333	1,04493	,08135
q17	165	3,4545	1,11779	,08702
q18	165	3,3939	1,03415	,08051
q19	165	3,6242	1,10073	,08569
q20	165	3,4182	1,16385	,09061
q21	165	3,3879	1,24738	,09711
q22	165	3,4848	1,15614	,09001
q23	165	3,6121	,95373	,07425
q24	165	3,8364	1,00177	,07799
q25	165	3,5697	1,13279	,08819
q26	165	3,7333	,96356	,07501
q27	165	3,8303	1,00380	,07815
q28	165	3,5394	1,05632	,08223
ch5	165	3,5683	,68448	,05329

Statistiques de groupe

	sex	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
total	mascu	45	3,5438	,59892	,08928
	fémin	120	3,5432	,62692	,05723

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,481	2	,240	,627	,535
Intra-groupes	62,072	162	,383		
Total	62,553	164			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,164	3	,388	1,017	,387
Intra-groupes	61,390	161	,381		
Total	62,553	164			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2,150	2	1,075	2,883	,059
Intra-groupes	60,403	162	,373		
Total	62,553	164			

ANOVA à 1 facteur

total

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,265	3	,088	,228	,877
Intra-groupes	62,288	161	,387		
Total	62,553	164			

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

Université 20 août 1955 – Skikda-

Vice Rectorat Chargé des Relations Extérieures, de la
Coopération, de l'Animation, de la Communication et des
Manifestations Scientifiques

يابة مديرية الجامعة مكلفة بالعلاقات الخارجية و التعاون
والتنشيط و الاتصال والتظاهرات العلمية

PARTENARIAT

اتفاقية تعاون وشراكة

المادة 1: أبرمت هذه الاتفاقية بين جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة من جهة،
و من جهة أخرى.

المادة 2: الموضوع الرئيسي لهذه الاتفاقية هو الشراكة والتبادل بين الطرفين.

المادة 3: تهدف هذه الشراكة إلى تبادل الآراء والبحث العلمي والتجربة بين الطرفين.

المادة 4: يمكن السماح لإطارات المؤسسة بالاستفادة من مخابر الجامعة مع إمكانية إجراء تجارب
مخبرية لدراسات لها علاقة بالمؤسسة المستضيفة.

المادة 5: يمكن دعوة إطارات المؤسسة المستضيفة لحضور الملتقيات والتظاهرات العلمية التي تنظمها
الجامعة.

المادة 6: يمكن التسجيل في الماستر بالنسبة للخريجين المشتغلين في القطاع الاقتصادي
و الاجتماعي (قرار رقم: 363، المؤرخ في: 09 جوان 2014، المتضمن شروط التسجيل
في الدراسات الجامعية لنيل شهادة الماستر، سيما المادة: 07 و 08 منه) في إطار
اتفاقية، تبرم لهذا الغرض، بين المؤسسة الجامعية و القطاع المعني.

المادة 7: يمكن استعمال مكتبة الجامعة مع إمكانية إعارة الكتب المتوفرة لديها.

المادة 8: يمكن مساهمة فرق البحث الموجودة بالجامعة في دراسة واقتراح حلول للمشاكل التقنية التي
تواجهها المؤسسة.

المادة 9: يمكن لإطارات المؤسسة الاستفادة من الرسكلة بالجامعة وهذا حسب الإمكانيات المتوفرة وفي إطار اتفاقيات خاصة يجب تحديدها.

المادة 10: يمكن للمؤسسة أن تستفيد من توظيف الطلبة الأوائل في دفعات تحددتها المؤسسة مسبقاً.

المادة 11: يمكن للمؤسسة المشاركة في رعاية الملتقيات الوطنية والدولية كشريك رئيسي في العملية.

المادة 12: يمكن للجامعة توفير مساحة لترويج نشاطات المؤسسة.

المادة 13: تنظيم تربية تربية الطلاب وتسهيلها.

المادة 14: حضور مناقشات التخرج لانتقاء أفضل العروض.

المادة 15: اقتراح برامج التكوين.

المادة 16: يمكن ان يستفيد المؤطرون على مستوى المؤسسات المستقبلية للطلبة من تعويضات مادية طبقاً للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم: 13 - 306، المؤرخ في: 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت 2013.

المادة 17: تحدد مدة الاتفاقية بخمس (05) سنوات قابلة للتجديد، و يبدأ سريانها ابتداء من تاريخ التوقيع عليها من الطرفين.

حررت بسكيدة في:

الطرف الثاني

مدير

الطرف الأول

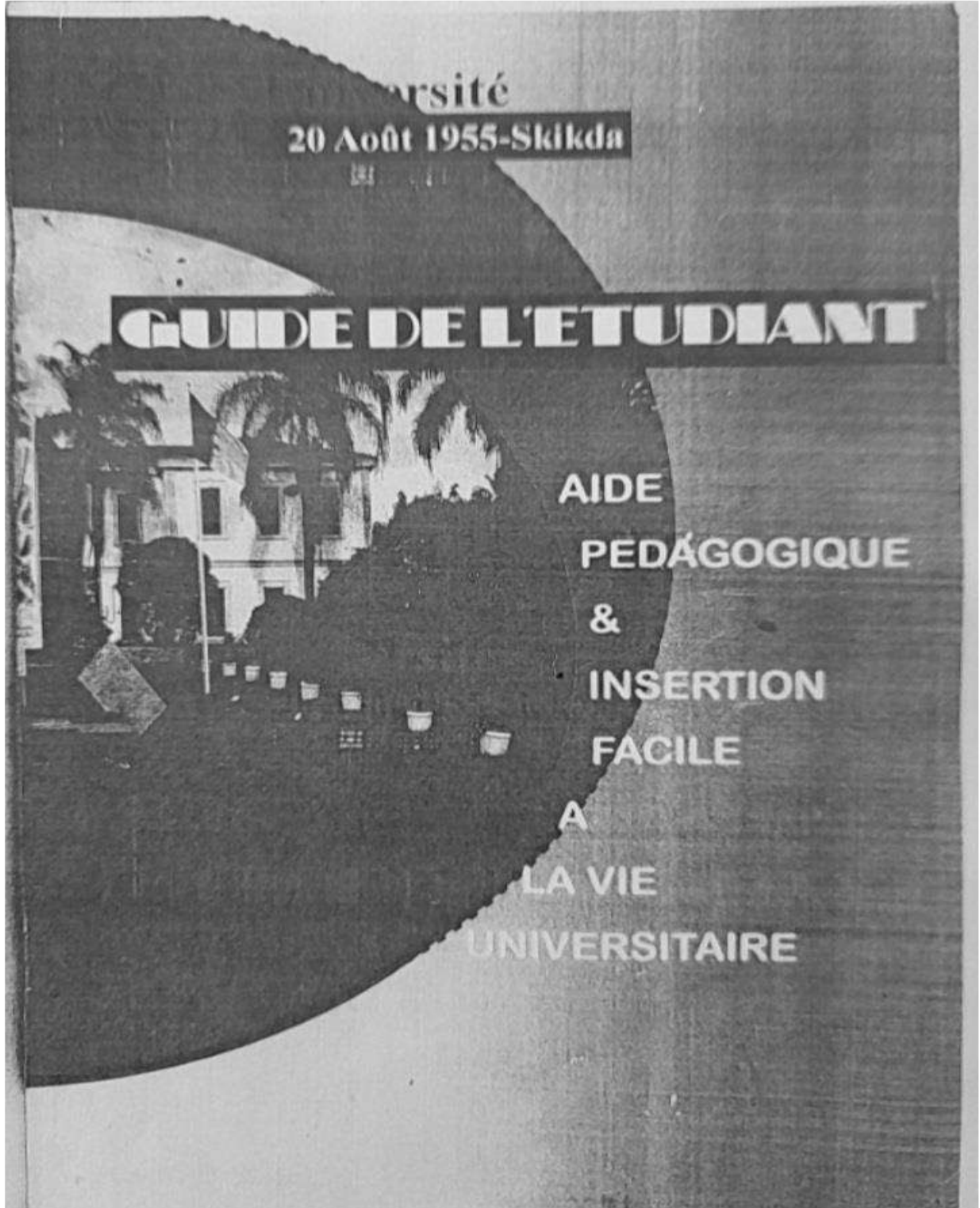
مدير جامعة 20 أوت 1955- سكيدة

الملحق رقم 5 : جدول يوضح توزيع عدد العمال الدائمين

1 - ATS par Administration :

Administration	Nombre		Total
	M	F	
Administration			
Rectorat	95	126	221
Faculté de Technologie	43	81	124
Faculté des Sciences	13	70	83
Faculté des Lettres et Langues	17	46	63
Faculté des Sciences Humaines et Sciences Sociales	19	49	68
Faculté des Sciences économiques, Gestion et Sciences Commerciales	44	18	62
Faculté de Droit et Sciences Politiques	16	30	46
Total	247	420	667

الملحق رقم 6: نبذة تاريخية عن جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



Création de l'université

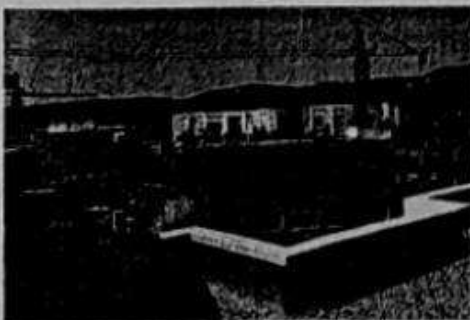
La situation géographique de la wilaya de Skikda lui confère une position stratégique. En effet, elle est à mi distance des wilayas de Constantine, Aïn Abba, Jijel et Guelma. Elle enregistre chaque année les meilleurs classes de réussite au baccalauréat.

En conséquence, la création d'une université était un point primordial malgré l'existence d'une École Nationale Supérieure d'Enseignement Technique (E.N.S.E.T) créée le 22 Mars 1988 par décret exécutif n° 63-88. Finalement le Centre Universitaire de Skikda a été créé par décret exécutif n° 98 en 1998.

Renforçant la carte Universitaire en Algérie L'université 20 Août 1955 est un établissement de l'enseignement supérieur, elle a été créée le 18 septembre 2001 par décret exécutif n° 272-01 et est baptisée Université 20 Août 1955 Skikda lors de la visite du Président de la République Mr. Abdelkader BOUFLIK le 20 Août 2005.

Elle accueille désormais la population étudiante de la région. Elle continue à se développer sur tous les plans: infrastructures, formations, coopération, recherche.

L'université 20 Août 1955 s'est rapidement hissée au rang des grandes universités algériennes grâce aux efforts consentis par l'ensemble de l'équipe pédagogique et administrative qui veille au développement de la recherche scientifique en plus de l'assurance de la qualité de la formation donnée.



RECTORAT

Conseil Scientifique

Conseil d'administration

Bibliothèque

Services communs

Vices rectorat

Vice Rectorat chargé de la formation supérieure des premier et deuxième cycles, de la formation continue et les diplômes, et la formation supérieure de graduation

Centre d'enseignement intensif des langues,

Vice Rectorat chargé de la formation supérieure de troisième cycle, de l'habilitation universitaire, la recherche scientifique, et de la formation supérieure de post-graduation

Centre d'impression et d'audiovisuel,

Vice Rectorat chargé des relations extérieures, de la coopération, de l'animation, de la communication et des manifestations scientifiques,

Centre des systèmes et réseaux d'information et de communication, de télé enseignement et enseignement à distance,

Vice Rectorat chargé du développement de la prospective et de l'orientation

Hall de technologie,

Facultés

Secrétariat Général

Faculté de Technologie

Sous direction du personnel et de formation,

Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des scs de Gestion

Sous direction des finances et de comptabilité, et de la comptabilité,

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Sous direction des moyens et de la maintenance,

Faculté des Lettres et des Langues

Sous direction des activités scientifiques, culturelles et sportives,

Faculté de Droit et Sciences politiques

Faculté des Sciences

TOUTE L'UNIVERSITÉ EN LIGNE
www.univ-skikda.dz