



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبات:

- بالعيد سعدية
- خباز لطيفة
- عبيد وهيبة
- بكوشة نجاح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	جامعة الانتماء	الصفة
د. عدنان محريق	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي	رئيساً
د. أحمد عازب الشيخ	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي	مشرفاً
د. محمد شوراب	جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023 / 2024



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي)

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
في علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبات:

- بالعيد سعدية
- خباز لطيفة
- عبيد وهيبة
- بكوشة نجاح

أعضاء لجنة المناقشة :

الاسم واللقب	جامعة الانتماء	الصفة
د. عدنان محريق	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	رئيساً
د. أحمد عازب الشيخ	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مشرفاً
د. محمد شوراب	جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2023 / 2024



شكر وتقدير

الحمد لله على منّهِ وعطاءهِ، حمداً يليق بجلال وجههِ، وإليه يُنسب الفضل كلّهُ.

من لا يشكر الناس لا يشكر الله ،عرفانا بالجميل لأهل العطاء.....
نتقدم بأرق كلمات الشكر والثناء وصدق الدعاء ...إلى كلّ أفراد عائلاتنا -
كلّ باسمه - الذين كانوا لنا العون والدّعم والسّند في هذا المشوار الدراسي ،
إلى أساتذتنا الكرام عامة، وإلى أستاذنا الفاضل الدكتور: أحمد عازب الشيخ
خاصة ، الذي أشرف على هذه المذكرة، وكان لنا حقا نعم الموجهّ.
فشكراً لك أستاذنا الكريم ... إلى كلّ من قدّم لنا يد العون أو النصّح
أو الإرشاد. إلى كلّ من ساهم ولو بالقدر اليسير، من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل.....

شكرا لكم جميعا - جعله الله في ميزان حسناتكم -.

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى معرفة دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي، ومن أجل ذلك تم الاستعانة **بالمنهج الوصفي والتحليلي** في الجانب النظري، بهدف تقديم الإطار المفاهيمي لأسلوب الحوكمة المؤسسية، وكذلك الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، كما تم استخدام **منهج دراسة الحالة** في الجانب الميداني، للتأكد أو التحقق من طبيعة العلاقة والأثر بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي بالمؤسسة محل الدراسة .

وبغية تحقيق هذا الهدف، فقد تم تصميم وإعداد **استمارة استبيان** (أسئلة) مخصصة لجمع البيانات من **عينة مختارة بطريقة عشوائية بسيطة** مأخوذة من 8 كليات بجامعة الشهيد حمّة لخضر - **الوادي**، قُدر حجمها بـ **115 أستاذًا دائمًا**، كما تم استعمال مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية، بهدف معالج وتحليل البيانات التي حصلنا عليها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم **الاجتماعية SPSS** النسخة 29.

ولقد **توصلت** الدراسة إلى عدة نتائج، ومن أهمها نذكر التالي:

❖ أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية **بدرجة قوية** من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

❖ أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأداء الأكاديمي والبحثي **بدرجة قوية** من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

❖ توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($a=0.01$)، بين مبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة) والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a=0.01$) لمبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة) على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة المؤسسية، الأداء الأكاديمي والبحثي، مؤسسات التعليم العالي، تطوير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

Abstract :

This study aims to explore the role of institutional governance in enhancing the academic and research performance of higher education institutions. To achieve this objective, a descriptive and analytical methodology was employed in the theoretical framework, providing a conceptual understanding of institutional governance and its impact on academic and research performance in higher education institutions. Furthermore, a case study approach was utilized in the empirical section to verify the relationship and impact of implementing institutional governance principles on the academic and research performance within the selected institution.

For this purpose, a questionnaire was meticulously designed to gather data from a randomly selected sample of 115 permanent faculty members across eight colleges at the University of Martyr Hama Lakhdar – El Oued. Various statistical methods and tests were employed to process and analyze the collected data using SPSS (version 29).

The study yielded several significant findings:

- The institution under study strongly adheres to the principles of institutional governance, as perceived by its faculty members.
- The institution also demonstrates strong adherence to academic and research performance standards, according to the faculty's perspective.
- There exists a strong, positive, and statistically significant correlation (at the $\alpha = 0.01$ significance level) between the four principles of institutional governance (transparency, autonomy, accountability, and participation) and the academic and research performance of the institution, as viewed by its faculty.
- The four principles of institutional governance (transparency, autonomy, accountability, and participation) have a statistically significant impact (at the $\alpha = 0.01$ significance level) on the academic and research performance of the institution, from the faculty's perspective.

Key words: institutional governance, academic and research performance, higher education institutions, development, University of El Oued.

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

ملخص البحث باللغة العربية والانجليزية

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

فهرس المحتويات

المقدمة..... (أ - ح)

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة..... (2 - 52)

مدخل الفصل الأول 2

المبحث الأول: ماهية حوكمة مؤسسات التعليم العالي 3

المطلب الأول: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي 3

1. تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي 4

2. أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي 6

3. أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي 7

المطلب الثاني: خصائص ومراحل تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي 9

1. خصائص حوكمة مؤسسات التعليم العالي 9

2. مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي 10

المطلب الثالث: مبادئ وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.....	11
1. مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	12
2. عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.....	14
المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي	15
المطلب الأول: ماهية التعليم العالي.....	16
1. تعريف التعليم العالي	16
2. وظائف التعليم العالي وأهميته.....	17
3. طاقم الهيئة التدريسية، الأهمية والتموضع	18
المطلب الثاني: مفهوم الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي	20
1. تعريف الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي	20
2. مكونات (مجالات) الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي	21
المطلب الثالث: تقييم وتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي	25
1. تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي.....	26
1_1. تعريف تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي	26
2_1. طرق تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي	27
3_1. مؤشرات تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي	28
2. تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي	29
2-1. تعريف تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي	29
2_2. دواعي (أسباب) تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي	30

31	3_2 أهداف تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي
32	4_2 طرق واستراتيجيات تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي
34	5_2 الاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس
37	المطلب الرابع: مساهمة مبادئ الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي
37	1. دور مبدأ الشفافية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي
	2. دور مبدأ الاستقلالية (الاستقلال الذاتي) في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي
39	3. دور مبدأ المساءلة في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي
40	4. دور مبدأ المشاركة في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي
42	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
42	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
46	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
49	المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها
52	خلاصة الفصل الأول
(127 - 53)	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي
53	مدخل الفصل الثاني
55	المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
55	المطلب الأول: نشأة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
57	المطلب الثاني: مهام وتعدادات جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

1.	مهام الجامعة محل الدراسة	57
2.	بعض من تعدادات المؤسسة محل الدراسة	58
	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	60
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.....	65
	المطلب الأول: منهج وطريقة وأدوات الدراسة الميدانية.....	65
1.	منهج الدراسة:.....	65
2.	مجتمع وعينة الدراسة.....	66
3.	نموذج الدراسة	68
4.	مصادر البيانات	68
	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً	69
1.	أدوات جمع البيانات.....	69
2.	قياس الاتجاهات النفسية (سلم ليكارت الخماسي)	70
3.	الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.....	71
	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.....	72
1.	الصدق الظاهري لأداة الدراسة.....	72
2.	ثبات أداة الدراسة.....	73
3.	صدق أداة الدراسة.....	74
	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.....	75
	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة.....	75

1.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	75
2.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	77
3.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	78
4.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	80
5.	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكلية	81
	المطلب الثاني: عرض وتحليل وصفي لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية	83
1.	مبدأ الشفافية	84
2.	مبدأ الاستقلال الذاتي	87
3.	مبدأ المساءلة	91
3.	مبدأ المشاركة	94
	المطلب الثالث: عرض وتحليل وصفي لمستوى تطبيق الأداء الأكاديمي والبحثي	99
1.	الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي	99
2.	الأداء البحثي لمؤسسات التعليم العالي	103
	المطلب الرابع : عرض وتحليل نتائج اختيار فرضيات الدراسة	108
1.	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution Test)	108
2.	اختبار فرضيات الدراسة	110
1.2.	اختبار الفرضية الفرعية الأولى	111
2.2.	اختبار الفرضية الفرعية الثانية	114
3.2.	اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	117

120	اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
123	 5.2. اختبار الفرضية الرئيسية (العامة)
126	 خلاصة الفصل الثاني
129	 الخاتمة
135	 قائمة المصادر والمراجع
142	 قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(2 _ 1)	بعض تعدادات المؤسسة محل الدراسة	58
(2 _ 2)	ملخص توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان	67
(2 _ 3)	اتجاهات سلم ليكارت الخماسي	70
(2 _ 4)	نتائج اختبار معامل الفا كرونباخ للاستبيان	73
(2 _ 5)	الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	74
(2 _ 6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	75
(2 _ 7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	77
(2 _ 8)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	78
(2 _ 9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	80
(2 _ 10)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكلية	81
(2 _ 11)	تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح	83
(2 _ 12)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبدأ الشفافية	84
(2 _ 13)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبدأ الاستقلال الذاتي	87
(2 _ 14)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبدأ المساواة	91
(2 _ 15)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبدأ المشاركة	94
(2 _ 16)	مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية حسب آراء أفراد العينة	98
(2 _ 17)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء الأكاديمي	99
(2 _ 18)	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء البحثي	103
(2 _ 19)	مستوى تطبيق الأداء الأكاديمي و البحثي حسب آراء أفراد العينة	107
(2 _ 20)	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات عينة الدراسة	109
(2 _ 21)	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية الفرعية الأولى	112
(2 _ 22)	ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية الفرعية الثانية	115

118	(2 _ 23) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية الفرعية الثالثة
121	(2 _ 24) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية الفرعية الرابعة
124	(2 _ 25) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية الرئيسية(العامة)

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1_1)	خصائص نظام حوكمة مؤسسة التعليم العالي	10
(2_1)	الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	15
(3_1)	حلقة تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي	30
(1_2)	الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي	61
(3_2)	نموذج الدراسة الميدانية المعتمد	68
(4_2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	76
(5_2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	78
(6_2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	79
(7_2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة	81
(8_2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكلية	83

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	قائمة أسماء المحكمين للاستبيان	143
2	الاستبيان في شكله الأولي	144
3	الاستبيان في شكله النهائي	149
4	نتائج مخرجات برنامج SPSS	154

المقدمة

1. طرح الإشكالية:

لقد حظي التعليم العالي باهتمام كبير في مختلف دول العالم، فهو على رأس منظومة التعليم في المجتمع، ويمثل مصدراً رئيسياً لإعداد القوى البشرية اللازمة لإحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ونشر المعرفة، والقيام بالبحوث التي تحقق التقدم. فتَحْيِين نوعية وجودة التعليم الجامعي أصبح حاجة مُلِحَّة تطرحها الكثير من المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتعليمية، لذا فإنَّ هذه المؤسسات تسعى جاهدة لاعتماد استراتيجيات تكفل استغلال الموارد بأفضل شكل ممكن، وضمان تحقيق التوازن بين الأهداف الأكاديمية والبحثية والمسؤولة اتجاه المجتمع والبيئة.

من هنا وفي ظل التحديات اللازمة التي تواجه الجامعات في عصرنا الحالي، تبرز أهمية الحوكمة المؤسسية كأداة فعّالة لتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تُعد الحوكمة المؤسسية مفهوماً شاملاً يتضمن مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى ضمان الشفافية والمساءلة، والاستقلالية والمشاركة، وبالتالي تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.

ومما لا شك فيه أنَّ نجاح أي منظومة تعليمية يعتمد على مدى كفاءة الأفراد العاملين فيها، من إداريين وأكاديميين، حيث تُبذل الكثير من الجهود لتطوير مؤسسات التعليم العالي وتحسينها بشكل مستمر، بالتَّوجه نحو تحقيق جودة أداء الأفراد العاملين فيها، وتطويرهم لتحقيق الأهداف المرجوة منها بكفاءة، فالتطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات لقي اهتماماً متزايداً؛ كون التعليم العالي أصبح يتجه نحو العالمية ممّا يتطلب العديد من التطورات، أبرزها تحسين إدارة التعليم العالي، وتطوير أداء أعضاء هيئة التدريس.

بناءً على ما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

"كيف يُسهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في جامعة الشهيد حمّة لخضر بالوادي من وجهة نظر هيئتها التدريسية؟"

وبهدف معالجة هذه الإشكالية الرئيسية، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ❖ ما المقصود بالحوكمة المؤسسية، وكيف يمكن تحقيقها في مؤسسات التعليم العالي؟
- ❖ هل أن تطبيق أسلوب الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي يساهم في تحقيق مزايا لها؟
- ❖ ما مفاهيم الأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي؟ وما هي أهم طرق واستراتيجيات تطويره؟
- ❖ هل يمكن أن يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بالمؤسسة محل الدراسة في تطوير أدائها الأكاديمي والبحثي؟

2. فرضيات البحث:

بغية معالجة الموضوع والإجابة عن الأسئلة ننطلق من الفرضيات التالية:

- ❖ يمكن لمؤسسات التعليم العالي تحقيق أسلوب الحوكمة المؤسسية من خلال التطبيق الجيد لأهم مبادئها والتمثلة في: مبدأ الشفافية، مبدأ الاستقلال الذاتي، مبدأ المساءلة، ومبدأ المشاركة.
- ❖ من أهم المزايا التي تكتسبها مؤسسات التعليم العالي من جراء تطبيق أسلوب الحوكمة المؤسسية فيها نجد:
- تساعد في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالسها وهيئاتها الحاكمة.

- تساهم على الكشف عن أوجه الانحراف في الأداء وضعف المخرجات.
- تضمن حقوق ومصالح الهيئتين الإدارية والأكاديمية بالجامعة دون تمييز.
- ❖ من أهم طرق واستراتيجيات تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي نجد:

- رفع القدرات الذاتية لأعضاء هيئة التدريس، في مجال تكنولوجيا المعلومات الحديثة.
- التدريب المستمر ،الذي تهدف إلى تحسين المعارف والمهارات والكفاءات وتطويرها.
- تفعيل اتفاقيات التبادل والتعاون مع جامعات أخرى، في النشاطات التدريبية والبحثية والعلمية.

❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a = 0.01$)، لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

وتتبع عن هذه الفرضية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ يوجد أثر لتطبيق مبدأ الشفافية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر هيئتها التدريسية عند مستوى معنوية ($a = 0.01$).
- ❖ يوجد أثر لتطبيق مبدأ الاستقلال الذاتي في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر هيئتها التدريسية عند مستوى معنوية ($a = 0.01$).
- ❖ يوجد أثر لتطبيق مبدأ المساواة في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر هيئتها التدريسية عند مستوى معنوية ($a = 0.01$).
- ❖ يوجد أثر لتطبيق مبدأ المشاركة في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر هيئتها التدريسية عند مستوى معنوية ($a = 0.01$).

3. أسباب ومبررات اختيار موضوع البحث:

توجد أسباب ذاتية وأخرى موضوعية دفعتنا لاختبار هذا الموضوع، نذكر منها:

✓ الأسباب الموضوعية:

أهمية مؤسسات التعليم العالي باعتبار أن مخرجاتها عديدة ومتنوعة ومن أبرزها: الخريجين من الطلاب، البحوث والمؤلفات المنشورة، الملتقيات والمؤتمرات العلمية، براءات الاختراع،...إلخ

إنّ نجاح مؤسسات التعليم العالي في القيام بدورها على أحسن وجه، مرتبط بمدى أدائها ومستوى برامجها وأدواتها التعليمية وكفاءة مخرجاتها.

لفت الانتباه إلى أهمية الحوكمة المؤسسية بالنسبة للجامعات، ومنها إلى باقي المؤسسات العمومية الجزائرية أو الخاصة.

زيادة حدة المنافسة بين الجامعات للحصول على المراتب الأولى في مختلف مؤشرات ومعايير التصنيف العالمي للجامعات، وسعيها نحو تحقيق التميز والجودة، والحصول على الاعتماد الأكاديمي في مجال نشاطها الأكاديمي والبحثي وخدمة المجتمع.

✓ الأسباب الذاتية:

علاقة موضوع البحث بميدان تخصصنا (إدارة أعمال).

التعرف أكثر على مصطلح الحوكمة المؤسسية الذي يتم تداوله مؤخراً، ومحاولة التعمق فيه وفهمه.

الرغبة في التعرف على واقع تكوين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الجزائرية (جامعة الشهيد حمّة لخضر-الوادي نموذجاً) .

الرغبة في مواصلة ومعالجة نفس هذا الموضوع بتوسع من الجانب الأكاديمي في أطوار تعليمية متقدمة مثل إعداد أطروحة دكتوراه الطور الثالث.

4. أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- محاولة الإجابة عن الأسئلة الفرعية، ودراسة فروضها المقترحة، لإثبات صحتها أو نفيها.
- التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الجامعات، وكذا المفاهيم المتعلقة بالأداء الأكاديمي والبحثي.
- التعرف على الدور الذي تلعبه الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي، من خلال دراسة أهم مبادئها (الشفافية ، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة).
- محاولة معرفة مستوى تطبيق الحوكمة المؤسسية، وكذلك مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي على مستوى جامعة الوادي، من وجهة نظر هيئتها التدريسية.
- إثراء المكتبة بدراسات في هذا الموضوع، خاصة مكتبة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

5. أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من خلال جانبين رئيسيين هما:

أهمية الأكاديمية:

- ضبط بعض المفاهيم المتعلقة بكل من: الحوكمة، الحوكمة المؤسسية، حوكمة الجامعات، الأداء الأكاديمي والبحثي، التعليم العالي، مؤسسات التعليم العالي.
- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة المؤسسية، وآليات ومراحل تطبيقها، والتركيز على واقع تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي.
- إبراز أهمية مقارنة الحوكمة المؤسسية، كمنهج في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي.

للأهمية الميدانية:

- تعتبر الجامعات ركيزة أساسية من ركائز بناء وتنمية وتطوير المجتمعات في كل دول العالم، من خلال بناء المجتمع وتطويره للوصول إلى درجة عالية من الرّقي الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.
- محاولة تقليص الفجوة المعرفية والعلمية لدى قادة الجامعة محل الدراسة في تبني أسلوب الحوكمة المؤسسية.
- تحسين وتطوير الهياكل والمجالس الجامعية بما يتناسب مع مفهوم الحوكمة المؤسسية.
- النظر في الطرق التي يمكن من خلالها أن تساهم الحوكمة المؤسسية في تطوير قطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- التأكيد على دور التعليم العالي كأساس في تحسين وتطوير الأداء الاقتصادي والاجتماعي للدول.

6. حدود البحث:

لقد تم وضع حدود للبحث بشقيه النظري والتطبيقي كما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة على معرفة دور أو مساهمة الحوكمة المؤسسية من خلال مبادئها الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة) في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي، من وجهة نظر هيئة التدريس.
- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة على 8 كليات بجامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي.
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من: 04 فيفري 2024 إلى 22 ماي 2024.
- **الحدود البشرية:** أختصرت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي

7. صعوبات البحث:

من أهم الصعوبات التي اعترضتنا أثناء تناولنا لهذا الموضوع، نجد ما يلي:

❖ صعوبة في توزيع وجمع الاستبيان، الناتج من ظروف الطالبات (موظفات خارج الولاية) خاصة وأن العينة المستهدفة قد شملت 8 كليات هذا من جهة، ومن جهة أخرى كثرة انشغال الأساتذة في الفترة التي وزع بها الاستبيان بامتحانات الأعمال الموجهة وكذا اجتماعات المجالس البيداغوجية.

❖ عدم نجاح الاعتماد على الاستبيان الإلكتروني .

❖ ضيق الوقت المخصص للدراسة، خاصة وأننا من أواخر المجموعات التي حصلت على الموافقة على موضوعاتها البحثية.

8. منهج وأدوات البحث:

بغية معالجة إشكالية بحثنا والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري من البحث، بهدف تقديم الإطار المفاهيمي لأسلوب الحوكمة المؤسسية، وكذلك الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، إذ يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة ويوضح خصائصها، وذلك لتوصيف متغيراتها والوقوف عند دلالاتها، وتفسير العلاقات التي تربط بين مختلف متغيراتها.

كما تم الاستعانة بمنهج دراسة الحالة، من خلال تصميم وإعداد استمارة استبيان مخصصة لجمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مأخوذة ومختارة من 8 كليات بجامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي، ولقد تم استعمال مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية، بهدف معالج وتحليل البيانات التي تحصلنا عليها، من خلال إجابات أفراد عينة الدراسة على استمارة الاستبيان الموزعة.

وأيضاً فقد تم الاعتماد على جملة من الأدوات والتي استخدمت في الجانب النظري والتطبيقي من البحث، وتمثلت في ما يلي:

- ◀ المسح المكتبي: كتب، ملتقيات ومؤتمرات علمية، مجلات ودوريات علمية، رسائل ماجستير وأطروحات دكتوراه، بعض مواقع شبكة الأنترنت.
- ◀ استمارة الاستبيان الموزعة على عينة مختارة من طاقم التدريس.
- ◀ وثائق، وتقارير، والموقع الإلكتروني للمؤسسة محل الدراسة.
- ◀ برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 29.

9. هيكل البحث:

بغية الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات وتحقيق أهداف البحث، تم تقسيم البحث إلى فصلين حسب طريقة IMRAD، وكل فصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

❖ **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى أساسيات الحوكمة المؤسسية والأداء الأكاديمي من حيث المفاهيم، وإلى الدراسات السابقة، وذلك عبر ثلاث مباحث تمثلت على التوالي في: ماهية حوكمة مؤسسات التعليم العالي، والإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، والدراسات السابقة في الموضوع.

❖ **الفصل الثاني:** تناول الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، من خلال التعريف بجامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي، ثم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، وتحديد متغيرات الدراسة، وأدوات جمع وتحليل البيانات، وأخيراً عرض وتحليل لأهم النتائج المتحصل عليها في ضوء الفرضيات السالفة الذكر.

الفصل الأول

مدخل الفصل الأول:

لقد شهدت بيئة الأعمال العالمية والدولية في الآونة الأخيرة، العديد من الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية، نتيجة الفساد الإداري والمالي لكثير من المؤسسات، من هنا برزت الحاجة إلى إيجاد آليات وطرق لإدارة المؤسسات ومراقبتها وحماية مواردها، فظهرت الحوكمة كأسلوب تستطيع من خلاله هذه المؤسسات تحقيق أهدافها.

ولم يقتصر استخدام هذا المفهوم على المؤسسات الاقتصادية ، بل تعداه إلى قطاعات ومؤسسات أخرى، ليشمل الجامعات التي بدورها عانت من عدة أزمات ومشاكل، وكمحاوله منها لإيجاد حلول مناسبة لها، اعتمدت الكثير من الجامعات الجزائرية كغيرها من الجامعات الدولية هذا الأسلوب الإداري الفعّال، كمخرج للحد من الفساد والتسيب الذي طالها، سعياً منها نحو تحقيق الجودة في مخرجاتها، سواء في الجانب الأكاديمي أو البحثي لمواكبة التطورات السريعة، وكذا لبناء مخرجات بشرية وعلمية تنافس بها باقي دول العالم.

وتماشياً مع ما تمّ ذكره، تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري، والذي بيّنا فيه - من خلال بحثنا - بعض الجوانب النظرية، وقد تم تقسيمه إلى المباحث التالية:

- ◀ المبحث الأول: ماهية حوكمة مؤسسات التعليم العالي
- ◀ المبحث الثاني: الإطار الفكري للأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي
- ◀ المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع

المبحث الأول: ماهية حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تعد حوكمة مؤسسات التعليم العالي من أبرز وأهم الموضوعات الدولية في العالم، وقد كثر الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، لذا سنحاول في هذا المبحث معرفة: أولاً مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي، من حيث تعريفها، وأهميتها، وأهدافها، وثانياً سنتطرق لمعرفة خصائص، ومراحل تطبيق الحوكمة في هذه المؤسسات، أما أخيراً فنتطرق لأهم مبادئ وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية العام 1999 ، بعد تراكمات نتائج دراسات حول إخفاق الشركات والمؤسسات العملاقة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانحيار الاقتصادي لدول جنوب آسيا وروسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة.

يعتبر مصطلح الحوكمة مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية، بدأ استخدامه في بداية سنة 2000 م، وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح "Governance" باللغة الإنجليزية، ويعود هذا المصطلح إلى الكلمة اليونانية "Kubernan" في القرن الثالث عشر، والذي كان يعني قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة "cha un ou navire un Piloter"، ثم استعمل بعد ذلك في اللغة اللاتينية بكلمة "Geubernar" في بداية القرن الرابع عشر بنفس المعنى، ثم ظهر في سنة 1478م في اللغة الفرنسية بمصطلح (Art ou manière de gouverner)¹.

لقد أدى التطور الذي طرأ على شكل المؤسسة وتعدد أصنافها وكبر حجمها - خصوصاً في ظل العولمة والنمو الاقتصادي العالمي - إلى فصل الملكية عن التسيير، وأول

¹ - محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين أداء المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2017، ص 3.

جذور الحوكمة تعود إلى "Means & Berle"، اللذان يعتبران أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة، وذلك في العام 1932، وجاءت آليات حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يُمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة، من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضرّ بالمؤسسة.²

1. تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

لقد أورد العديد من المؤلفين والباحثين والكتاب، والمؤسسات ومراكز الأبحاث الدولية تعريفات كثيرة لمصطلح حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وذلك تبعاً لانتماءاتهم وأيديولوجياتهم، إلى الآتي:

☒ إنّ حوكمة مؤسسات التعليم العالي يقصد بها: الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطته، وذلك من خلال جملة الترتيبات الرسمية وغير الرسمية التي تسمح للكليات والجامعات بصناعة القرار واتخاذ الإجراءات المحققة للأهداف، ومناقشة القضايا البارزة التي تهم الأفراد داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي.³

☒ تعتبر الحوكمة في مجال التعليم العالي الوسيلة التي تُنظّم بها مؤسسات التعليم، وتدار بواسطتها بشكل رسمي، على الرغم من وجود تمييز في كثير من الأحيان بين تعاريف الإدارة والحوكمة، وببساطة إدارة الجامعات، وهي الطريقة التي يتم بها تحقيق أهدافها وغاياتها، فالهيكل التنظيمي للتعليم العالي متباينة إلى حد كبير في جميع أنحاء العالم، و نماذجها مختلفة، ومع ذلك توجد قواسم مشتركة بينها، وعلى الصعيد الدولي يشمل التعليم

² - المرجع السابق، ص 3.

³ - Morad Abou-Sabé, "university Governace: Universities and society university Hospitals Technological Hunds, Enginrrring and Industries", "University Governance Conference", A Key to Effeitive Higher Education in Egypt Buck ground paper Bibiotheca Alexandrina - Egypt, 26 - 28 march 2007, p 81.

العالي مؤسسات خاصة غير هادفة للربح، ومؤسسات عامة تحكمها هياكل إدارية تابعة مباشرة للدولة.⁴

✖ كما تعرف بأنها: "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة كلياتها، وأقسامها العلمية، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، وأساليب متابعة اتخاذ القرار بها. لهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة، مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة.⁵

✖ وتعرف على أنها: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المحاسبة والشفافية، إضافة إلى رسم هيكل واضح لعمله، في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز".⁶

✖ يرى آخرون بأنها: "كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة هياكلها في الجوانب: المادية، المالية، والبشرية، وإدارة البرامج الأكاديمية، وتكريس الشفافية، والمساءلة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة".⁷

مما سبق ذكره، يمكن تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي على أنها: "الوسيلة أو النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة، ومراقبتها على مستوى عالٍ، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء والالتزام بمعاييرها ومبادئها، حتى تتحقق الجودة والتميز في صنع القرار".

⁴ - عبد القادر بلخضر، وبوعلام مسعودي، "الحوكمة الجامعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة - الجزائر، المجلد (5)، العدد (1)، جوان 2019، ص 185.

⁵ - بركات سارة، ورجال إيمان، "استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة - الجزائر، المجلد (6)، العدد (2)، ديسمبر 2018، ص 347.

⁶ - أبو بكر بوسالم، وسارة بوحبل، "مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل - الجزائر، المجلد (4)، العدد (1)، جوان 2020، ص 138.

⁷ - نفس المرجع، ص 138.

2. أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي، الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات، على النحو الآتي:⁸

- ◀ تساهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها.
- ◀ مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل ممكنة.
- ◀ تساعد على الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- ◀ ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- ◀ تساعد في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- ◀ ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
- ◀ تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
- ◀ تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين، وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

⁸ - منال بنت عبد العزيز العريني، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان - الأردن، المجلد (3)، العدد (12)، ديسمبر 2014، ص 118 - 119.

كذلك هناك من يرى أن أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي تتمثل في الآتي:⁹

- ◀ مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- ◀ تجنب حدوث أي مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء.
- ◀ تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسات الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية، في جميع تعاملات الجامعة.
- ◀ الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.

3. أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

تختلف أهداف حوكمة المؤسسات باختلاف نموذج الحوكمة المطبق، والذي يعكس في حقيقته الأهداف الضمنية لنشاطات المؤسسة، وتنوع الأطراف المرتبطة معها في مختلف دول العالم،¹⁰ ولحوكمة مؤسسات التعليم العالي أهداف متعددة، إذ يرى "سليمي" أن الحوكمة المؤسسية تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في نظام التعليم العالي، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الآتي:¹¹

- توسيع نطاق مشاركة كافة أطراف الأسرة الجامعية، في مختلف مراحل صنع القرار.
- ديمقراطية الحياة الجامعية.
- التسيير العقلاني للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة.

⁹ - إسماعيل صالح الفرا، "الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات"، ورقة علمية مقدمة إلى "ورشة عمل بعنوان "حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، مارس 2013، ص 25 - 26.

¹⁰ - منى خليفة الخباز، "درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت وعلاقتها بتحقيق التميز"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد (36) العدد (174)، الجزء (2)، جوان 2017، ص 841.

¹¹ - جمال سليمي، "أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول "الحوكمة الأكاديمية"، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة الروح القدس، الكليسيك - لبنان، 16 - 17 فيفري 2009، ص 1.

- تحقيق الشفافية، التي توفر المناخ الداعم لجميع العاملين في الجامعة وخصوصًا الأكاديميين، لتشجيع العطاء العلمي ومشاركتهم في الحياة الجامعية.
 - زيادة كفاءة الجامعة وفعاليتها، من خلال خلق بيئة عمل صحيّة.
- كما تعد الحوكمة الجامعية إصلاحًا حقيقيًا لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف التي يتضمنها هذا المفهوم، والتي نختصرها في الآتي:¹²

- ◆ تعظيم قيمة الجامعة ومقدراتها التنافسية، وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي.
- ◆ الاستخدام الأمثل لموارد الجامعة، وتعزيز المساءلة، وتشجيع العمل الجماعي، مما يزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح.
- ◆ تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير.
- ◆ صنع واتخاذ القرارات الأكاديمية على نطاق واسع، مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة، وتفعيل النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات.
- ◆ توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، بتحديد المخاطر والفرص وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.
- ◆ الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل.
- ◆ التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها، وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية، وحصولها على الاعتماد العالمي.

¹² - جميلة بن طيبة، وخيرة تحانوت، "تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة بسكرة - الجزائر، المجلد (9)، العدد (1)، 2020، ص 247.

المطلب الثاني: خصائص ومراحل تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي

نتناول هنا بشيء من الاختصار أهم ما أورده الباحثون بشأن خصائص ومراحل تطبيق الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي.

1. خصائص حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

أهم الخصائص التي تميز حوكمة مؤسسات التعليم العالي، تتمحور في الآتي:¹³

✍ نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة، الكليات، الأقسام، والوحدات)، وتشتمل على سياسة مكتوبة، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح، وإتاحة هذه السياسات للجميع.

✍ أدلة معتمدة توضح مراكز هذه اللجان وتشكيلها ومسؤولياتها وإجراءات ومعايير اختبار أعضائها، ونظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدر لإعطاء الفرص للمشاركة الطلابية، و توفير المعلومات التي لها علاقة بالقرارات التي تمس مصالحهم.

✍ تواجد خلفيات علمية وخبرات عملية، ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس و أيضاً اللجان المختلفة.

✍ مجالس ولجان تستمع لمتطلبات ومعايير الجودة والاعتماد والتوجه إليها، وتوفير كافة المعلومات المطلوبة منها وعنها.

✍ أسلوب للعمل كفريق واحد يتم إدارته بعيدا عن أسلوب الرئاسة.

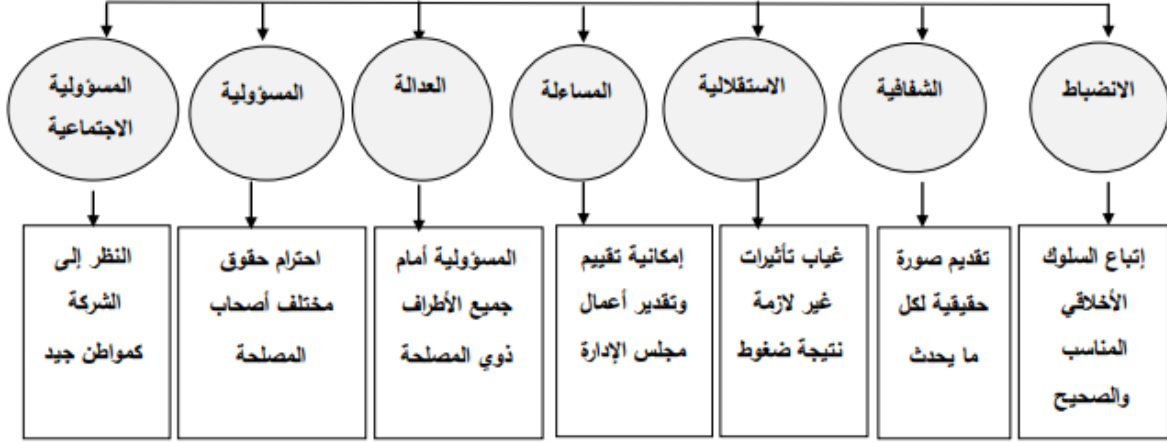
✍ إعدادات مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، والقيام بتحديث معلومات للأعضاء القدامى بشأن التغييرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعة.

✍ إنشاء إجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه اللجان.

¹³ - المرابط عبد الله الفيتوري، "الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2005، متاح على الموقع الإلكتروني: <https://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/189795>، تاريخ الزيارة: 10 مارس 2024.

ويمكننا توضيح ما سبق ذكره من خصائص، في الجدول التالي:

الشكل رقم (1 - 1): خصائص نظام حوكمة مؤسسات التعليم العالي



المصدر: طارق عبد العال حماد ، حوكمة الشركات ، المفاهيم ، المبادئ ، التجارب ، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الطبعة

1، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2005 ، ص: 23.

2. مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

إن الحوكمة المؤسسية لا تتم دفعة واحدة، بل تحتاج إلى مراحل متتالية لتقبلها والاقتران بها، ومن ثم تتحول من مجرد فكرة إلى وجهة نظر، ثم مبدأ ثم إلى عقيدة، ثم إلى سلوك وتنفيذ قوي، وقد اتفقت على العموم الأدبيات التي تناولت موضوع الحوكمة على ضرورة اتباع خمس مراحل لتطبيقها في مؤسسات التعليم العالي وهي:¹⁴

✓ **المرحلة الأولى: إشاعة ثقافة الحوكمة** وتكوين الرأي العام المساند لها، وهي أهم المراحل إذ يتم فيها توضيح معالم الحوكمة، وجوانبها، وأبعادها، والمفاهيم الخاصة بها، ومناهجها، وأدواتها، ورسائلها، وبالتالي تهيئة أرضية خصبة لتطبيقها.

¹⁴ - زهاء ديوب، "الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرض تطبيقها في المنظمات السورية"، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سوريا،

2009 - 2010، ص 8 - 9.

✓ **المرحلة الثانية : مرحلة بناء الحوكمة**, حيث يتم في هذه المرحلة كسب القدرة على استيعاب حركتها والتفاعل مع متغيراتها ومستجداتها, وهي بنية مركبة ومتشعبة وممتدة, تتكون من بنية أساسية فوقية للحوكمة, وتشتمل مجالس الحوكمة, وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة, وبنية أساسية تحتية تشمل الأساس القاعدي.

✓ **المرحلة الثالثة: وضع برنامج زمني وخطة إجرائية للحوكمة**, وفي هذه المرحلة يتم تحديد الأعمال والنشاطات والمهام والواجبات, التي ينبغي تنفيذها على أرض الواقع.

✓ **المرحلة الرابعة: تنفيذ الحوكمة وتطبيقها**, ويتم تنفيذها بشكل دقيق مع التطوير والمراجعة الدورية لكل خطوة, وفيها تبدأ الاختبارات الحقيقية, وقياس مدى رغبة كافة الأطراف لتطبيق الحوكمة واستعدادهم لذلك.

✓ **المرحلة الخامسة: متابعة الحوكمة وتطويرها**, في هذه المرحلة يتم التأكد من حسن تنفيذ المراحل السابقة, إذ تُعد الرقابة والمتابعة, الوسيلة الرئيسية التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة.

المطلب الثالث: مبادئ وعناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

على الرغم من أن مبادئ الحوكمة المؤسسية كثيرة وعديدة, ولها أبعاد وزوايا ومفاهيم مختلفة نوعاً ما في ما بين الباحثين كل حسب رؤيته, إلا أننا سنحاول هنا أن نختصر أهم ما ذكره المؤلفون والباحثون والمؤسسات ومراكز الأبحاث الدولية فيما يتعلق بمبادئ الحوكمة المؤسسية وأهم مكوناتها في مؤسسات التعليم العالي.

1. مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

إنّ مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم ما ورد في هذه المبادئ يتمثل في الآتي:¹⁵

❖ **السلطة:** بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من: نواب رئيس الجامعة، عمداء الكليات أو المعاهد ونوابهم، رئيس القسم العلمي ونوابه، ومسؤولي الإدارة، بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة.

❖ **الاستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالتشاور مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق، وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار: البرنامج الأكاديمي، استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الراجعة، والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.

❖ **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعّالة، تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضاً على مستوى المحيط الجامعي الخارجي، ويتم تعيين ممثليها وفق انتخاب على مستوى الكليات، وتمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي والإجراءات التنفيذية، ويجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى الجامعة، اللجان البيداغوجية، وأيضاً لجان الوحدات الخارجية لأن صوتهم مهم جداً في كل شؤون الجامعة، وكذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.

¹⁵ - فاروق أوشن، وعماد الدين براش، "الحوكمة الجامعية كأداة لتعزيز قدرة الجامعة الجزائرية على تجاوز تحدياتها وتحقيق أهدافها"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: "الجامعة والمجتمع، الواقع والافاق"، جامعة باتنة - الجزائر، يومي 26 - 27 أكتوبر 2015، ص 13.

❖ **المشاركة:** يجب أن تشارك الأعضاء المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري والأكاديمي والمالي.

❖ **التنظيم:** يجب أن يُقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات، والجامعة ككل، بصفة دورية، وذلك بمشاركة كافة الأطراف خاصة فئة الطلبة، ويعتبر هذا التقييم مصدراً مهماً وتغذية عكسية راجعة لتحسين الأداء، وذلك من خلال تفعيل طرق التدريس، وتحسين جودة البرامج،... إلخ.

❖ **المساءلة:** وهي جوهر الحوكمة الجامعية، إذ تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، وهم مسؤولون عن كل الأطراف الداخلية والخارجية، وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية، وهذا أيضاً يرتبط بالمناخ السياسي للدولة.

❖ **إعداد الخبراء:** وهذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق والمراقبة والعقلانية لكافة التوجيهات والقرارات، كما يجب أن يمتلك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما تعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

❖ **الاستقلالية (الحرية الأكاديمية):** وهي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة، في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وهي حرية مسؤولية تضبطها مبادئ من أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع، وهذه الاستقلالية نجدها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالديمقراطية.

إضافة إلى المبادئ المذكورة سابقاً، هناك من الباحثين من يضيف مبادئ أخرى مهمة منها الآتي:¹⁶

¹⁶ - منال بنت عبد العزيز العريني، مرجع سبق ذكره ص 119.

❖ **الشفافية:** يرتكز هذا المبدأ على الحرية في تدفق المعلومات داخل الجامعات، بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها (أصحاب المصلحة).

❖ **المساواة:** وترتكز على توفير الفرص للجميع داخل مؤسسات التعليم العالي، لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها.

❖ **النزاهة:** وذلك بالعمل على تعزيز سلطة القانون؛ أي أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوا عال من الأمان والسلامة، وبالتالي تحقق الجامعات أهدافها بدقة.

❖ **الفاعلية:** وترتكز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية والطبيعية المتاحة للجامعات، وترتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأفراد داخل هذه المؤسسات.

2. عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل عناصر الحوكمة الجامعية في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد أهم هذه العناصر في النقاط الآتية:¹⁷

◀ **المحيط الخارجي:** يتكون من الهيئات الحكومية (الوزارة الوصية).

◀ **المحيط الاقتصادي:** والمتمثلة في المؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل.

◀ **المحيط الاجتماعي:** ممثلاً في منظمات المجتمع المدني.

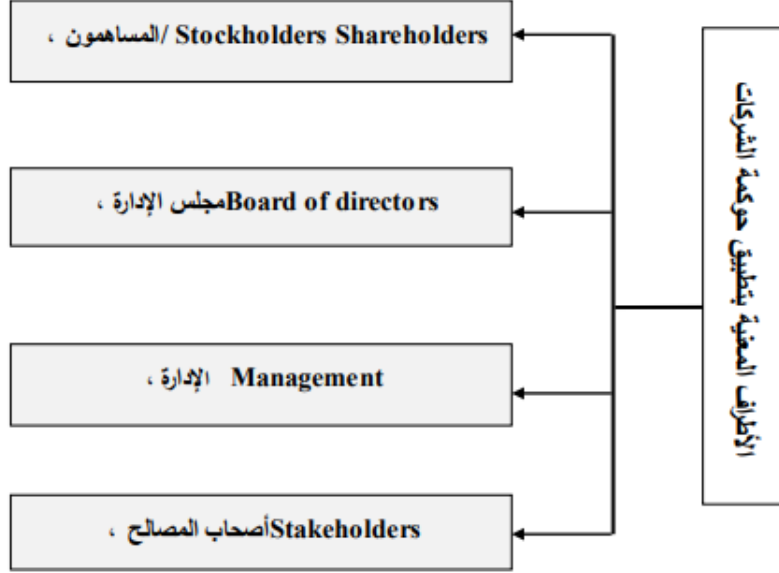
◀ **المحيط الداخلي:** يتكون من العناصر التالية: الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين، الهيئات النقابية والتنظيمات الطلابية.

وفي هذا الإطار يمكن القول أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، هي نظام يحدد العلاقة بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، والتي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.

¹⁷ - المرجع السابق، ص122

ويمكن توضيح عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1): يوضح الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة



المصدر: محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة 1، الدار الجامعية:

الإسكندرية، مصر، 2009، ص: 20.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي

يكتسي الأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي الأهمية الكبيرة في حياة المجتمعات، فهو يخدم المجتمع، وهو من يصنع اللبنة الأولى لمعظم فئاته. ومع التطورات العالمية الهائلة، أصبح لزاماً أن يكون دائم التطور، وأن يواكب المستجدات السريعة.

سننتاول في هذا المبحث أولاً ماهية التعليم العالي، وثانياً مفهوم الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، أما ثالثاً فنحاول التعرف على مفهوم تقييم وتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في هذه المؤسسات، وأخيراً سنحاول إبراز كيفية مساهمة مبادئ الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

غالبا وأثناء اطلاعنا على الأبحاث والدراسات المختلفة والمتنوعة التي تهتم بمجال البحث العلمي وكل ما هو متعلق به، نلاحظ ونجد تباين في المفاهيم المستخدمة، فمثلا هناك من يستخدم مفهوم "مؤسسات التعليم العالي" والبعض الآخر يستخدم مفهوم "الجامعة"، ولكن هنا بالنسبة لنا نعتبرها على أنهما عملتين لوجه واحد.

وسنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التعليم العالي، وظائفه وأهميته، مع إبراز دور طاقم الهيئة التدريسية، من حيث الأهمية والموقع في مؤسسات التعليم العالي.

1. تعريف التعليم العالي:

يُعد التعليم بصفة عامة، الأسلوب الأمثل للحصول على نوعية متميزة من الأفراد، القادرين على بناء حضارة قوية متماشية مع متطلبات العصر، كما تحقق لهم مكاسب إضافية كالتسلّح بالمهارات الفنية واللغوية، التي تساعدهم في الاندماج مع التطورات العالمية، وقد أُقترحت عدّة تعريفات لمصطلح التعليم العالي، نسرّد بعضها في الآتي:¹⁸

❖ عرّفه "محمد نجيب بن حمزة أبو عظمة" على أنه: "ذلك التعليم المستقطب للمخرجات المميزة من التعليم العالي بعد الثانوية العامة، ويقوم بمسؤولياته لتدريب الموظفين على رأس العمل، ويتحمل توفير الكوادر البشرية المناسبة لسوق العمل في مجالات الاختصاص".

¹⁸ - بوخرص خديجة، ورقة بحثية بعنوان: "مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بين كفاءة التدريس وجودة الخدمة التعليمية"، الدراسات البحثية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، القاهرة - مصر، 13 مارس 2017، متاح على الموقع الإلكتروني: <<https://democraticac.de/?p=44475>>، تاريخ الاطلاع: 15 / 03 / 2024.

❖ عرّف "عدي عطا" التعليم العالي على أنه: "كل أنواع التعليم الذي يلي مرحلة الثانوية أو ما يعادلها وتقدمه مؤسسات متخصصة، وهو مرحلة التخصص العملي في كافة أنواعه ومستوياته، رعاية لذوي الكفاءة والنبوغ، وتنمية لمواهبهم، وسدا لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها النبيلة".

❖ وقد عرفه "محمد حميدان العبادي" على أنه: "أحد الوسائل الأساسية لكساب الطالب المعرفة والمعلومات والتفكير العلمي والبحث وتكوين الاتجاهات الإيجابية، وتنمية قدراته على الانتقاء والاختيار في مواجهة هذا الانفجار المعرفي والتقدم العلمي، لأنه بذلك يساهم في تكوين أو خلق مجتمع المعرفة، أو على الأقل التحول إلى مجتمع المعرفة، لأن الهدف في النهاية ينبغي أن يكون إنجاز أفراد متعلمين قادرين على التعامل مع المعارف التي يتلقونها بنوع من التفكير المستقل والإبداع، والتركيز على العمل الذهني وتعميقه".¹⁹

2. وظائف التعليم العالي وأهميته:

على الرغم من تعدد أهداف الجامعة وتنوعها، إلا أن مضمون هذه الأهداف يتركز حول أربعة (04) وظائف رئيسية متمثلة في الآتي:²⁰

✕ إعداد القوى البشرية: وهي من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم العالي الجامعي منذ نشأته، وهذا من خلال إعداد الكوادر المطلوبة، والتي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي، وتهيئتها للقيام بمهام القيادة الفكرية في مختلف النشاطات، من أجل تقديم الاستشارة والمساهمة في القيام بمهام القيادة.

✕ البحث العلمي (تطوير المعرفة): يعتبر البحث العلمي أحد الوظائف الأربع التي يستند إليها التعليم الجامعي في مفهومه المعاصر، فالمتوقع من الجامعة أن تقوم بتوليد المعرفة والاختراعات المطلوبة، عن طريق متابعة البحث والتعمق العلمي، والإسهام في تقدم

¹⁹ - رقاد صليحة، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1 - الجزائر، 2014، ص 23 - 24.

²⁰ - غربي صباح، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2014 ص 51.

المعرفة الإنسانية لتوظيفها في خدمة الإنسان والمجتمع ، عن طريق تشخيص مشكلاته الاجتماعية والاقتصادية، وإيجاد الحلول العلمية المناسبة لتطوير الحياة في مجتمعات هذه الجامعة .فلا يمكن أن توجد جامعة بالمعنى الحقيقي، إذا هي أهملت البحث العلمي.

✕ **التنشيط الثقافي والفكري العام:** يعتبر نشاط العلم والثقافة من رسالة الجامعة، والتي هي بمثابة مركز للإشعاع الفكري والمعرفي وتنمية الملكات والمهارات العلمية والمهنية، والتي تمثل الحجر الأساسي لعمليات التنمية الوطنية، فللجامعة دور كبير في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالمجتمع، كما أنها تسعى للحفاظ على هوية المجتمع والتجديد في هذه الهوية باتجاه تحديات المستقبل.

✕ **خدمة المجتمع:** من المفروض أن تتأقلم الجامعات لتتلاقى واحتياجات المجتمع، فالجامعة في العصور الوسطى كانت تهتم أكثر بعلوم الدين وفلسفة أرسطو أكثر من التنمية الاقتصادية، وبعد الثورة الصناعية بدأت تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع، حيث بدأت في القرن 19 بتوفير تعليم في تخصصات فرضتها الوظائف الجديدة التي ظهرت ، منها: العلوم، الهندسة، المحاسبة، لكن فقط في القرن العشرين أصبحت الجامعة تدرس تقريبا في جميع التخصصات التي يتطلبها المجتمع ،بما فيها علم الاجتماع، الإدارة، الأعمال،... إلخ.²¹

3. طاقم الهيئة التدريسية، الأهمية والتموضع:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت عضو هيئة التدريس وكذلك تنوعت تعريفاته، لكنها ركزت في مجملها على خصائصه ووظائفه وأهميته في العملية التعليمية. فهو الشخص القائم بمهام التدريس، الإشراف، البحث العلمي، والإنتاج العلمي. فهذه الهيئة التدريسية تساهم في تطوير التعليم والبحث العلمي بالجامعات. فهي عنصر مركزي في الحياة الجامعية، عليها مسؤولية المشاركة في بلورة التوجه، والتنفيذ العملي للمهمة الأساسية للجامعة. وفي هذا

²¹ - نمور نوال، "كفاءة هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2012، ص 32.

المنعطف يجب أن يكون هناك اطلاع بمختلف جوانب المهام والإجراءات المناسبة، والتي تسمح باكتشاف والتعرف على قدرات هيئة التدريس، من أجل السماح لها بأن تلعب الدور المنتظر منها، في ظل مختلف التحديات التي تواجه الجامعات. فالأستاذ هو من يضع المنهاج ويُدرّس المواد الدراسية، ويحدد البحوث حول المواضيع التي يمكن تصورها، ويشكل عقول آلاف إن لم نقل الملايين من الطلاب، ويدير ثرواتها الجماعية الخاصة بها كمجتمع يحكم ذاته، بالإضافة إلى ذلك فإن هيئة التدريس هيكل بمحركين: محرك التعليم ومحرك البحث، أي أنها تؤدي المهمتين الأساسيتين وهما التعليم الجامعي والبحث العلمي، مما يعكس مكانتها في الجامعة.²²

وتتضح أهمية عضو هيئة التدريس أساساً في المهام التي لا يمكن لغيره أن يؤديها، إذ يعتبر الوسيلة التي تكاد أن تكون الوحيدة التي تحمل على عاتقها مسؤولية بناء العقول وإعداد الكفاءات البشرية للمجتمع في مختلف التخصصات، فهو الأساس في البناء الجامعي ومفتاح التنمية والتطوير المجتمعي، حيث يؤدي وظيفته التدريسية التي تمكّنه من نشر المعارف والحفاظ عليها والبحث عن الجديد فيها، كما أنّه دائم النشاط في مجال البحث العلمي، الذي يعتبر أهم ما تسعى الجامعة إلى تحقيقه، بالإضافة إلى بعض الأدوار التي تبين الأهمية التدريسية للأستاذ الجامعي.²³

²² - بوخرص خديجة، مرجع سبق ذكره، متاح على الموقع الإلكتروني: <<https://democraticac.de/?p=44475>>، تاريخ الاطلاع: 15 / 03 / 2024.

²³ - نمور نوال، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي

من خلال هذا المطلب، سنحاول إعطاء تعريف واضح للأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى معرفة أهم مكوناته أي مجالاته في هذه المؤسسات التعليمية والبحثية.

1. تعريف الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي:

يعتبر الأداء الأكاديمي والبحثي جزء من الأداء الكلي لمؤسسات التعليم العالي، والمتمثل في الأداء المالي، الأداء الإداري، الأداء الاجتماعي، وتنمية البيئة. ولقد وردت لدى الباحثين والمؤلفين والمؤسسات الدولية ومراكز البحث عبر العالم تعريفات متعددة للأداء الأكاديمي والبحثي كل حسب رؤيته ومعايير وتصنيفه. وعموماً يمكننا إعطاء ما ورد من تعريف لهذا الأداء الأكاديمي والبحثي في الآتي:

« يعرف الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي بأنه: "ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهام ونشاطات ومسؤوليات داخل جامعته أو خارجها، لتحقيق أهداف الجامعة وتوقعات المجتمع"²⁴.

« ويعرف كذلك بأنه: "تحديد القيمة الفعلية لكل ما يبذله عضو هيئة التدريس من نشاطات وأدوار داخل كليته وخارجها، من أجل إحداث التغيرات المرغوبة في شخصية الطلاب في ضوء أهداف وطبيعة الكلية من ناحية، وكذلك تحقيق أهداف المجتمع وتوقعاته من وظائف مجتمعية يؤديها الأستاذ الجامعي من ناحية أخرى، بحيث يمثل مستوى جودة وكفاءة هذا الأداء سرّ جودة التعليم الجامعي عموماً"²⁵.

1- عسلي نور الدين، محمد بكاي، دخوش بوخالفة، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية: دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، المجلد 18(30)، 2022، ص 380.

2- أمل على محمود سلطان، غادة فوزي هاشم، تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، المجلة العلمية، جامعة أسبوط، مصر، المجلد 38(12)، 2022، ص 11.

ولكي يكون الأداء الأكاديمي والبحثي فعالاً، وجب توفر عناصر أساسية تتمثل في

الآتي:²⁶

أ. **كفاءات الأعضاء:** وتعني ما لدى الأستاذ من معلومات ومهارات واتجاهات وقيم، وهي تمثل خصائصهم الأساسية.

ب. **متطلبات العمل:** وتشمل المهمات، المسؤوليات أو الأدوار، المهارات والخبرات التي يتطلبها عمل ما.

ت. **بيئة التنظيم:** وهي العوامل الداخلية التي تؤثر على الأداء، كالتنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي، والإجراءات المستخدمة، والعوامل الخارجية، كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية والسياسية والقانونية.

2. مكونات (مجالات) الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي:

تتعدد مجالات أداء الأستاذ الجامعي كما تتعدد وظائف الجامعة، غير أن المتفق عليه

بين الخبراء في مجال التعليم العالي أنها تتمثل في الآتي:

أ. **التدريس:** هو كل أنواع السلوك الصادر عن المدرّس والمعبّر عنه بأنشطة وممارسات، والتي تمكن الأستاذ من أداء مهامه التعليمية والتربوية بما يحقق أهدافاً معدة مسبقاً²⁷.

ويقوم عضو هيئة التدريس ببعض المهام أثناء تدريسه لطلابه تتمثل في الآتي:²⁸

➤ تنمية شخصية الطلاب تنمية متكاملة بجميع جوانبها العلمية والخلقية والنفسية والجمالية، وإكسابهم الاتجاهات والقيم المناسبة، وترسيخ حبّ العلم والمعرفة، وتنمية شعورهم بالانتماء لثقافتهم القومية وحبهم لوطنهم وولائهم له.

²⁶ - المرجع السابق، ص 12 .

²⁷ - سامي أحمد، "الارتقاء بفاعلية هيئة التدريس: تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في

جودة التعليم، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014، ص 11.

- أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 14.²⁸

➤ إعداد الطلاب لمزاولة العمل النافع والمفيد لهم ولمجتمعهم، من خلال تزويدهم بالمعلومات والمعارف والمهارات الفنية المتصلة بمجال تخصصاتهم، وسقل قدراتهم، وتفجير طاقاتهم الكامنة، وتدريبهم على مختلف المهارات العقلية والحركية.

➤ دعم التغيير والاستجابة له والتخطيط الإيجابي المتعمد لمواكبته.

ب. البحث العلمي: يعتبر البحث العلمي الركيزة الأساسية للتقدم العلمي والتنمية في أي مجتمع، وفي كل دول العالم. لما له من دور في دعم العلم والتطور وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، وكذا المساعدة في إيجاد الحلول للمشاكل الاجتماعية أو المشاكل التي تواجهها القطاعات التعليمية، السياسية، الثقافية، التجارية والاقتصادية وغيرها. وهو الجزء المبدع في العمل الجماعي، ويقصد به: "مجموع الأنشطة التي يقوم بها الأستاذ وفق منهجيات معينة، وذلك من أجل اكتشاف معارف جديدة وتطويرها، وكذلك معالجة المشكلات والقضايا المجتمعية المعاصرة في كافة المجالات. وينطوي هذا الأداء على العديد من المكونات المعقدة والمركبة، كالإبداعية، والجودة النوعية، والاتصالية، وكمية المخرجات"²⁹.

ويتضمن قيام عضو هيئة التدريس بإجراء البحوث العلمية النظرية والإجرائية والتطبيقية، والإشراف على دراسات وبحوث طلبة الدراسات العليا.³⁰ ويمكن توضيح مهام الأستاذ من جانب البحث العلمي فيما يلي:³¹

➤ تحديد أوليات موضوعات البحوث، وذلك من خلال وضع الجامعات أو الكليات أو القسم لاستراتيجية بحثية، مع تحديد دور كل عضو هيئة تدريس فيها.

➤ القيام بالأبحاث الفردية والمشاركة في الأبحاث الجماعية مع تنويعها بين أساسية وتطبيقية وتجريبية.

²⁹ - المرجع السابق، ص14 (بتصرف).

³⁰ - عبد الله بن مشيب المحمدي، "تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء بعض خبرات الجامعات الدولية"، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مصر، المجلد (27)، العدد (04)، 2017، ص 198.

³¹ - أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 14 (بتصرف).

➤ التواصل العلمي مع المراكز العلمية بجامعة الدول المتقدمة، في إطار حركة التعاون العلمي الدولي.

➤ المشاركة في مناقشة إعداد دراسات بحثية لحل المشكلات التي تعاني منها مؤسسات المجتمع المحلي المحيطة بالجامعة.

➤ تدريب الطلاب في المرحلة الجامعية الأولى والدراسات العليا على مهارات البحث العلمي.

➤ المشاركة في مناقشة وتقييم بحوث الطلاب والإشراف عليها.

➤ تقديم المعرفة العلمية بصيغة خدمات واستشارات وتدرّيس وتعلم مستمر.

➤ المشاركة في البحث العلمي في مجالات علمية ومؤتمرات دولية وندوات وورش عمل وغيرها.

ت. خدمة المجتمع وتنميته: "هو كل ما تقدمه الجامعات من نشاطات وخدمات تتوجه بها إلى أفراد المجتمع والجماعات والمؤسسات، ويشمل ذلك ما تقدمه من دورات تدريبية، واستشارات، وبحوث علمية، وبرامج تثقيفية لخدمة أبناء المجتمع. فالجامعة مؤسسة اجتماعية وجدت لخدمة وتنمية المجتمع، وهذا الأخير يعتبر ميداناً رحباً تتجسد فيه رسالة الجامعة وأهدافها، فالهدف الأول للتعليم الجامعي هو تطوير المجتمع إلى أفضل المستويات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والصحية والتقنية"³².

فالجامعة بما تملكه من إمكانيات ومقومات علمية وفكرية مسؤولة عن المشاركة في تنمية المجتمع، ذلك من خلال ما تُوفّره من عمالة لسوق العمل وتبادل الخبرات والمعلومات بين أعضاء هيئة التدريس بها، وبين الخبراء في مواضيع العمل المختلفة، وذلك عن طريق إعداد البرامج الدراسية. وأيضاً من خلال توجيه البحث العلمي والتكنولوجي لحل مشكلات المجتمع، وعلاج قضايا المستقبل. وهذا يؤكد على الدور المجتمعي لأستاذ الجامعة الذي

³² - المرجع السابق، ص 15 (بتصرف).

يمكنه أن يؤدي هذا الدور من خلال التدريس والبحث العلمي والمشاركة في الوحدات ذات الطابع الخاص.³³

وتتمثل أهم المهام المنوطة بخدمة المجتمع وتنميته في الآتي:³⁴

- المشاركة في الأنشطة المحلية والقومية والعالمية والمساهمة في مشروعاتها البحثية بما يحقق خدمة المجتمع.
 - المساهمة في إلقاء محاضرات تثقيفية عامة في وسائل الإعلام وغيرها.
 - المساهمة في اللجان المحلية والجمعيات في بيئة توطن الجامعة.
 - المساهمة في الكتابات في الصحف وإصدار نشرات تثقيفية.
 - المشاركة في إجراء دراسات خاصة في معالجة مشكلات بيئة الجامعة.
 - الإسهام في نشاطات النوادي الاجتماعية والفكرية.
 - تقديم المشورات والمساعدة لمن يطلبها من المجتمع ومؤسساته.
 - المساهمة في تطوير وإثراء الممارسات الحضارية في المجتمع.
 - المشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية حول المشكلات المختلفة التي تهم المجتمع.
 - تقديم الاستشارات العلمية والفنية والتخصصية لمؤسسات المجتمع في جميع المجالات ذات الصلة.
 - تقديم الخدمات التعليمية والاستشارات لمختلف فئات المجتمع غير الملحقين بالجامعة .
- وقد أضاف البعض، مكونين آخرين لمكونات الأداء الأكاديمي والبحثي هما:
- ❖ **الإدارة الأكاديمية:** فعوض هيئة التدريس في الجامعة مسؤول عن المشاركة في الإدارة الجامعية بشكل مباشر، وفي هذا المجال يلزم التمييز بين أعضاء هيئة التدريس الذين

³³ - المرجع السابق، ص15.

³⁴ - نفس المرجع، ص 15 (بتصرف).

يتولون مناصب إدارية وغيرهم، ومن الطبيعي أن يشارك رؤساء الأقسام ومدراء المراكز والعمداء في الإدارة الجامعية.³⁵

❖ **التعاون الدولي بين الأساتذة:** وكأحد أهم إفرازات العولمة في شقها التعليمي، فقد أصبح لزماً على الفاعلين في هذا الحقل إضافة جانب آخر لوظيفة الأستاذ يتمثل في وظيفة التعاون الدولي بين الأساتذة الجامعيين³⁶، والذي يتجلى في انخراط مؤسسات التعليم العالي في اتفاقيات التعاون الدولي مع مؤسسات التعليم والبحث الأجنبية، من خلال برامج التكوين في الخارج وبرامج التعاون الدولي، وتبنى نظام تقديم برامج تعليمية مشتركة مع الجامعات المتميزة بالخارج، من أجل منح درجات علمية مشتركة، وخاصة على مستوى الماجستير والدكتوراه، مما يكمل الجودة والتميز³⁷.

المطلب الثالث: تقييم وتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي

نحاول في هذا المطلب معرف : أولاً مفهوم تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال تعريفه وطرق تقييمه، ومؤشرات تقييمه، و ثانياً سنتطرق لتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تعريف مفهوم تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي، ودواعي تطويره، وكذلك أهداف هذا التطوير، وطرق واستراتيجيات تطويره، والاتجاهات العالمية الحديثة لتطويره.

³⁵ - عبد الله بن مشيب الأحمرى، مرجع سبق ذكره، ص 198.

²- صيفور سليم، التنمية المهنية لأساتذة التعلم بالجزائر بين حقائق الواقع ومتطلبات الأداء الوظيفي - دراسة نظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي - الجزائر، المجلد (01)، العدد (03)، ديسمبر 2013، ص 74

³⁷ - أحمد عازب الشيخ، وفرحات غول، واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة وصفية تحليلية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة ، جامعة محمد خيضر- بسكرة - الجزائر، المجلد (05)، العدد (01)، 2022، ص 1316 - 1317.

1 . تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي:

إنّ عضو هيئة التدريس يمثل العمود الفقري للجامعة، فمكانة الجامعة مرتبطة مباشرة بأساتذتها، وقد أصبحت سمعة وقوة الجامعة تقاس بارتفاع أو انخفاض أداء ومكانة علمائها³⁸. وبغية الوصول إلى التطور في الأداء الأكاديمي والبحثي وجب القيام بعملية تقييم دائمة ومستمرة لقدرات هيئة التدريس ولأدائهم ولمهاراتهم العلمية والبحثية والمهنية.

1_1 تعريف تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي:

يعتبر هذا التقييم أحد الوسائل المستعملة لمعرفة مدى قدرة الأستاذ على إنجاز أهدافه، وما تحقق منها خلال فترة زمنية محددة، حيث يعرف التقييم على أنه: "معرفة وتشخيص مواطن الضعف والقوة في عمل ما، ومن ثم إصدار الحكم على مدى كفاءة ذلك العمل من عدمه"³⁹.

ويشمل تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء أهداف التعليم العالي على: التقييم من حيث الأداء التدريسي، ومجالات الإنتاج العلمية، وكذلك الكفاءات المهنية. وبالنسبة للإنتاجية العلمية لعضو هيئة التدريس فلها عدة مجالات منها: البحوث التربوية المتعلقة بتطوير المقررات الدراسية والبرامج التعليمية، البحوث الأساسية التي تهدف إلى إنتاج المعرفة الجديدة وتنميتها في المجال الذي يتخصص فيه الأستاذ، والبحوث التطبيقية التي تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والتعليمية⁴⁰.

- عبد الله بن مشبب الأحمري، مرجع سبق ذكره، ص 199. ³⁸

- نفس المرجع، ص 199. ³⁹

⁴⁰ - هالة فوزي عبد الفتاح العصامي، "تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية"، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد (42)، العدد (200)، الجزء (03)، أكتوبر 2023، ص 485.

1_2 طرق تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي:

لقد تعددت طرق وأساليب تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي، فنذكر منها الآتي:

أ. **التقييم الذاتي:** تستخدم هذه الطريقة كأداة للتنمية الذاتية لتعويد الموظف على النظر بشكل مجرد لعيوبه ومميزاته، وإجباره على التفكير في نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائه⁴¹. فيمكن أن يقوم عضو هيئة التدريس بجمع معلومات عن أدائه التدريسي بنفسه، ومحاولة الاستفادة منها في تطوير نفسه⁴². ولكن يُعاب على هذه الطريقة أن أعضاء هيئة التدريس يميلون لإعطاء أنفسهم تقديرات أعلى من التقديرات التي يعطيها لهم الآخرون⁴³.

ب. **تقييم الزملاء:** ويطبق بطريقتين هما:⁴⁴

- مراجعة المواد الدراسية التي يُعدها الأستاذ، من حيث التخطيط والمحتوى وحادثة الموضوعات وملاءمتها لمستوى الطلبة.

- زيارات ميدانية للعضو المراد تقييمه أثناء المحاضرات وتدوين ملاحظات عن أدائه التدريسي.

ت. **تقييم المديرين:** وهو من أهم أنواع التقييم، وذلك لأنه صادر عن الرئيس المباشر، فهو أكثر معرفة بنشاطات الأستاذ وخدماته للجامعة والمجتمع ومدى تعاونه مع المسؤولين والزملاء وعلاقته مع الطلبة.⁴⁵

²- يوسف عبد المعطي مصطفى، وحسينة حسين عبد الرحمان، تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم، مصر، المجلد 14، العدد (14)، 2020، ص 536 (بتصرف).

- سامي أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 21.⁴²

- عبد الله بن مشيب الأحمري، مرجع سبق ذكره، ص 200 (بتصرف).⁴³

- أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 18 (بتصرف).⁴⁴

- نفس المرجع، ص 18 (بتصرف).⁴⁵

ث. **تقييم الطلبة:** هذه الطريقة تستخدمها كثير من جامعات العالم، وهذا عن طريق تصميم أداة مناسبة تتفق في أبعادها ومحتواها مع خصائص التدريس الجامعي الفعال، وأن تكون استجابات الطلاب على هذا الأداء بطريقة جدية.⁴⁶

ج. **يضاف إلى ذلك:** الخدمات الجامعية مثل الاستشارات والمؤتمرات العلمية التي يشارك فيها الأستاذ، وكذلك الكتب والمقالات والأبحاث المنشورة دولياً وغيرها.⁴⁷

1_3. مؤشرات تقييم الأداء الأكاديمي والبحثي:

مؤشرات الأداء الرئيسية، هي تقييمات لمدى جودة أداء المؤسسة بالنسبة لأهدافها وغاياتها خلال فترة زمنية معينة، فمؤشر الأداء يساعد على تحديد وقياس مستوى التقدم نحو الأهداف التنظيمية.⁴⁸

كما يعرف المؤشر على أنه عامل أو متغير كمّي أو نوعي، يوفر وسيلة سهلة موثوقة لقياس الإنجاز، أو للكشف عن التغيرات المرتبطة بالتدخل الإنمائي أو للمساعدة على تقدير أداء متدخل.⁴⁹

ولمؤشرات قياس الأداء الأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي أنواع، حيث يتطلب قياس الأداء الأكاديمي استخدام أسلوبين في القياس، الأسلوب الأول هو القياس عن طريق المؤشرات الكمية، والثاني هو أسلوب القياس عن طريق المؤشرات النوعية.⁵⁰

- عبد الله بن مشبب الأحمري، مرجع سبق ذكره، ص 200 (بتصرف).⁴⁶

- أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 19.⁴⁷

⁴⁸ - عسلي نور الدين، ودخوش بوخالفة، مرجع سبق ذكره، ص 380.

- نفس المرجع، ص 380.⁴⁹

⁵⁰ - نفس المرجع، ص 380.

2. تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي:

إن تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس جزء لا يتجزأ من التطوير والارتقاء بالتعليم الجامعي، باعتبار أن عضو هيئة التدريس يعد عمود العملية التعليمية.

2-1. تعريف تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي:

هناك من يرى أنه: جميع البرامج والأنشطة والتدريبات والاستراتيجيات التي تهدف إلى رفع الكفاءة المهنية والأكاديمية لعضو هيئة التدريس، بما يحقق استمرارية أطول فترة في عمله، وذلك من أجل زيادة قدرته على القيام بالمهام المطلوبة منه من قبل الجامعة التي يعمل بها⁵¹.

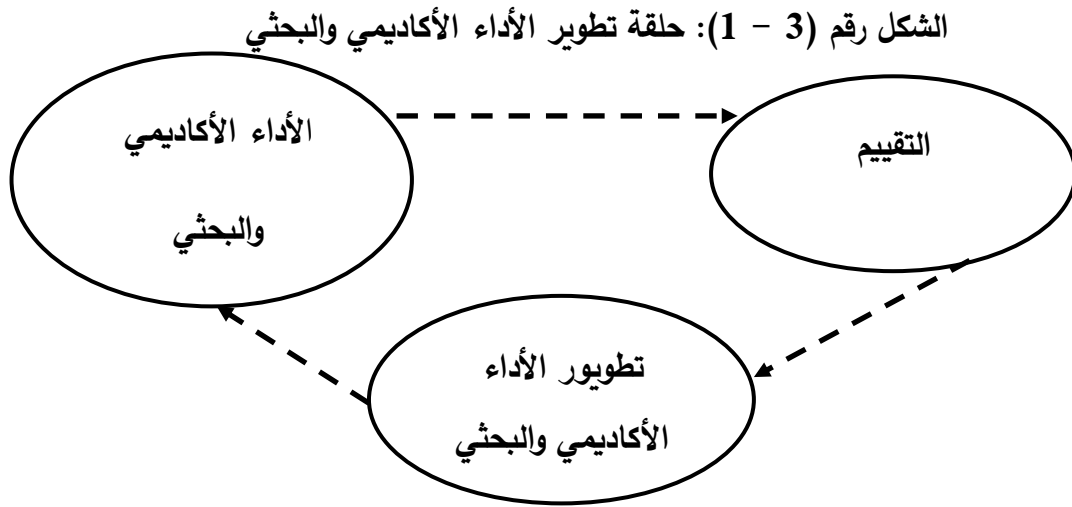
وكذلك هو التغيير المطلوب والمخطط في أداء أعضاء هيئة التدريس في مختلف الأدوار التي يقومون بها، سواء كانت تدريسية أو تربوية أو بحثية أو تقييمية أو إدارية أو معلوماتية أو نفسية، بما يحقق معايير ضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي⁵².

إذاً فعملية تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي: هي مفهوم شامل، يشمل جميع الجوانب المختلفة من شخصية عضو هيئة التدريس، والأدوار المأمولة منه في أداء أعماله الأكاديمية، سواء كانت تدريسية أو تقنية أو تنظيمية أو منهجية أو بحثية أو تقييمية".

⁵¹ - أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص11.

⁵² - نفس المرجع، ص 11.

مما سبق ذكره، يمكن توضيح عملية تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على ما سبق ذكره من أدبيات في هذا الموضوع.

2_2 دواعي (أسباب) تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي:

لقد أجمعت عدّة دراسات على أهميّة دواعي تطوير الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس، نذكر منها الآتي:⁵³

- التطور العالمي التكنولوجي وانعكاساته على عمليتي التعليم والتعلّم، وإدخال العديد من المعطيات التكنولوجية إلى المؤسسات الجامعية.
- التطور الهائل في وسائل الاتصال، وتضاعف مصادر المعرفة المتوفرة حالياً، مما أدى إلى تغير في مجمل الموقف التعليمي وتغير دور أعضاء هيئة التدريس.
- الجهود والمبادرات المبذولة الآن للنمو المهني في الجامعات، لم تعد تقي بالمطلوب في عصر اتصف بسرعة التغيرات والتطورات في مختلف جوانب الحياة، بما فيها الاكتشافات في مجالات العلم والتعليم والتدريس وتكنولوجيا البحث والتعليم.

⁵³ - أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 16 (بتصرف).

- حاجة أعضاء هيئة التدريس إلى الحافز المهني الذي يمكنهم من تحسين أدائهم للمهام الموكلة إليهم في ضوء وظائف الجامعة، الأمر الذي يُمكنهم من التّكيف الأمثل مع بيئتهم المهنية.
 - الحاجة الماسّة إلى ضرورة إطلاع أعضاء هيئة التدريس على أحدث النظريات التربوية والنفسية، وطرق التدريس الفعالة وتقنيات التعليم الحديثة، وكيفية استخدامها في التدريس.
 - تحوّل التعليم الجامعي إلى الاهتمام بالمهارات الذهنية للطلاب، مثل التفكير الناقد وحل المشكلات والتفكير الإبداعي الخلاق، وبالتالي التعامل مع المهارات اللازمة لقيام الأساتذة بتلك المهام.
 - مشكلة الأعداد الكبيرة لطلاب الجامعات وما تستوجبه من إعداد لعضو هيئة التدريس وتنمية وتطوير أدائه بشكل وكيفية جديدة علميا وتربويا.
- وعليه فإنّ تطوير الأداء الأكاديمي يُعدّ ضرورة ملحة، وذلك حتى يتوافق مع التطور الحادث في كل المجالات في المجتمع، ولا بد أن يكون هذا التطوّر بشكل مستمر، وذلك لمواجهة هذه المبررات.

2_3. أهداف تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي:

- تكمّن الأهداف المنشودة وراء جهود رفع مستوى أعضاء هيئة التدريس في الآتي:⁵⁴
- مساعدة أعضاء هيئة التدريس على الارتقاء بالجوانب الشخصية والأداء الأكاديمي لهم.
- تشجيع الأساتذة على التجاوب مع التغيير وزيادة خبراتهم والاستعداد للمهام الجديدة والمتغيرات داخل مؤسسات التعليم العالي وخارجها.

¹ - مدونة بعنوان: "التطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس"، متاحة على موقع: المنتدى العربي للإدارة الموارد البشرية،

أو على الموقع الإلكتروني التالي: <https://hrdiscussion.com/hr30595.html>، تاريخ الاطلاع: 2024/03/10

- ضمان وصول عضو هيئة التدريس إلى مستوى التمكن من عمله والمحافظة على هذا المستوى.
- المساهمة في تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الابتكار في تخصصاتهم.
- تحقيق الشمول في النظرة لعضو هيئة التدريس كوحدة واحدة فكأنما نموه العلمي أمر أساسي، فإن نمو مهاراته الأخرى يعد هاماً أيضاً.
- مساعدته على التنوع في أعماله العلمية، فهو مُنظم ومدير لمواقف متعددة، ومسؤول عن تحقيق الإبداع والريادة العلمية والطلابية.
- دعم وتبادل الخبرة بين أعضاء هيئة التدريس.
- ترقية المهارات البحثية بغرض تشجيع البحث العلمي وربطه بقضايا المجتمع.
- تنمية قدرات الأستاذ الإدارية والقيادية.
- المحافظة على الأداء المتميز ورفع الروح المعنوية لديه.
- إنماء القدرات التدريسية ومهارة العمل بروح الفريق، وتخطيط الوحدات الدراسية لديه.
- القدرة على الاستفادة من التقنيات التربوية الحديثة في جميع جوانب العمل العلمي.

2_4. طرق واستراتيجيات تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي:

إن ممارسة الأداء الأكاديمي والبحثي ليست ثابتة، بل هي متطورة بتطور رسالة المؤسسة التعليمية وأهدافها، وكذلك الظروف والاحتياجات في كل فترة، وهذا ينعكس على اختيار استراتيجيات ومداخل التطوير المناسبة، والتي نذكر منها:⁵⁵

☒ التدريب: وهو العملية المستمرة التي تسعى إلى تحسين المعارف والمهارات والكفاءات وتطويرها أثناء العمل، حتى يستطيع أعضاء هيئة التدريس مواكبة التغيرات التي تحدث في المجتمع الخارجي.

⁵⁵ - أنظر كل من: أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 18 (بتصرف)، هالة فوزي عبد الفتاح العصامي، مرجع سبق ذكره، ص 482 (بتصرف).

✕ رفع القدرات الذاتية لأعضاء هيئة التدريس في مجال التكنولوجيا الحديثة، من خلال اعتماد عدد من مراكز التدريب لتنفيذ برامج تدريبية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

✕ أسلوب التعليم الذاتي: وهو أسلوب يقوم به الأساتذة لتنمية قدراتهم بعيدا عن خبرات الآخرين، ويصلون بها لتطوير ممارساتهم المهنية ذاتيا.

✕ تبادل الخبرات بين أعضاء هيئة التدريس وتعلم الأقران، من خلال ورش العمل والدورات التدريبية، واللقاءات اليومية.

✕ تفعيل الاتفاقيات الثقافية مع جامعات أخرى وتبادل الأساتذة لفترات محددة للمشاركة في النشاطات التدريبية والبحثية والعلمية.

✕ مشاركة الأساتذة في البحث العلمي يُنمي قدراتهم، ويتطلب ذلك من الجامعة الدعم المادي والمعنوي لهم وتوفير مناخ علمي ملائم.

✕ المؤتمرات: حيث تشكل المؤتمرات العلمية محفلا لتنمية وتطوير أعضاء هيئة التدريس، وإطلاعهم على المستجدات العلمية في المجالات والتخصصات العلمية المختلفة.

✕ المؤتمرات التدريبية: وهي مؤتمرات يجتمع فيها أكبر عدد ممكن من المتدربين وغالبا ما يكون عن بعد، وبشكل تفاعلي بين المدرب والمتدربين.

✕ الرقي بأداء الأستاذ الجامعي يستلزم بالضرورة إيجاد حوافز مادية ومعنوية له.⁵⁶

¹ - النور عبد الرحمن محمد خير، وأبو بكر عثمان محمد جبر، "سبل الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة (دراسة تحليلية نظرية)، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر، المجلد (31)، العدد (03)، الجزء (02)، أبريل 2015، ص 642.

2_5 الاتجاهات العالمية الحديثة لتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس:

أصبحت الجامعات في حاجة ملحة إلى تطوير منظومتها التعليمية، لتجد حلولاً للمشكلات والتحديات الكبرى التي تواجهها، وحتى لا تتخلف عن الالتحاق بركب الجامعات المصنفة عالمياً، وجب عليها تطوير أدائها الأكاديمي والبحثي.

وهنا سنعرض أهم الاتجاهات الحديثة ذات الارتباط بتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي كالآتي:

➤ **التحول الرقمي:** هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، فتغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء⁵⁷. إذ يساهم التحول الرقمي في تغيير نظام التعليم العالي من نظام تقليدي إلى رقمي، أي تغيير ثقافة الجامعات، كما يقوم بتحسين جودة التعليم العالي، وبالتالي تطوير أداء عضو هيئة التدريس، ومن خلاله يمكن المضي قدماً في إتقان المفاهيم الأساسية الخاصة بالذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا والذي لا بد أن يحتوي على مجموعة من العمليات التي تتكامل في مجملها بغية تعزيز مردودية النواتج النهائية لوظيفة عضو التدريس⁵⁸.

➤ **التوأمة الجامعية:** إنّ مفهوم التوأمة الجامعية يشير إلى التعاون بين الجامعات، وهو العامل الأول على نشر المودة والإخاء بين أبناء البشر مهما اختلفت حضاراتهم ومذاهبهم في عالمنا الحالي⁵⁹. وهي تهتم بالتبادل المشترك للأفكار والمعلومات التي تتطلب مساهمات من جميع الأطراف، وهي كذلك اتفاق طوعي ومتبادل بين الدول والمنظمات في مختلف البلدان. فهي تقدم العديد من المنافع لعضو هيئة التدريس من تطوير مهني وذاتي ومشاركة في الأعمال البحثية الدولية والاطلاع على تجارب الدول المتقدمة والاستفادة منها،

⁵⁷ - مدونة بعنوان: "ما المقصود بالتحول الرقمي؟"، متاحة على موقع خدمات أمازون ويب، عبر الموقع الإلكتروني التالي: <https://aws.amazon.com/ar/what-is/digital-transformation>، تاريخ الاطلاع: 2024/03/16.

- هالة فوزي عبد الفتاح العصامي، مرجع سبق ذكره، ص 486 - 487 (بتصرف).⁵⁸

⁵⁹ - مدونة بعنوان: "التوأمة المفهوم و الأهداف"، متاحة على موقع كلية التربية للعلوم الصرفة ابن الهيثم، عبر الموقع الإلكتروني التالي: <https://ihcoedu.uobaghdad.edu.iq/?p:405>، تاريخ الاطلاع: 2024/03/16.

والمشاركة في وضع الحلول للمشكلات والقضايا التعليمية حول العالم والتعرف على الثقافات الأخرى وتعزيز اكتساب اللغات الأجنبية، وإتاحة فرص عمل دولية بما يلبي احتياجات سوق العمل الدولية.⁶⁰

❖ **منهج إدارة الجودة الشاملة:** تُعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها المنهجية المُنظمة لضمان سير النشاطات التي سبق التخطيط لها، والتي تمنع المشكلات من خلال التشجيع على السلوكيات الفعالة، والاستخدام الأمثل لأساليب التحكم التي تحول دون حدوث المشكلات.⁶¹ وتعد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي فلسفة حديثة شكّلت نقلة نوعية من ثقافة الحد الأدنى إلى ثقافة الإتقان والتميّز والأداء العالي بشتى أنواعه. ويعد تطبيق مفاهيم إدارة الجودة الشاملة أحد أهم التدابير لإحداث ثورة في نظام التعليم العالي، كما يعتبر الأداء الأكاديمي الركيزة الأساسية في مؤشرات مؤسسات التعليم العالي، التي تتبنى وتطبق إدارة الجودة الشاملة، حيث تمكن أهميتها في إسهامها بشكل مباشر في دفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأداء البرامج التدريسية وجودة البحوث العلمية. وهذا كله من أجل بلوغ الأهداف المنتظرة لتحقيق التميز.⁶²

❖ **صيغ التعليم المفتوح والتعليم عن بعد:** يعرف نظام التعليم المفتوح على أنه نظام تعليمي يهدف إلى توفير التعليم للطلاب مهما كانت أعمارهم أو ثقافتهم أو مكان وجودهم، والذي لا يتطلب التنفيذ بمكان معين أو وقت محدد لحضور المحاضرات الدراسية، وهو أحد أنواع التعليم في المرحلة الجامعة، والذي يتيح فرصة الدراسة لأي شخص مهما كان سنه أو عمله، طالما أن هذا الشخص لديه القدرة العقلية والعلمية على استكمال التعليم الجامعي.⁶³

⁶⁰ - هالة فوزي عبد الفتاح العصامين، مرجع سبق ذكره، ص 488 - 489 (يتصرف).

- محمد سعيد نمر، "إدارة الجودة الشاملة مدخلة حديث"، ط 1، دار زمزم، عمان - الأردن، 2018، ص 21.⁶¹

⁶² - هالة فوزي عبد الفتاح العصامي، مرجع سبق ذكره، ص 489.

⁶³ - مدونة بعنوان: "ضمان النوعية الجيدة في التعليم المفتوح والتعليم عن بعد"، متاحة على موقع جامعة القدس المفتوحة، عبر

الموقع الإلكتروني التالي: <https://www.quo.edu>، تاريخ الاطلاع: 2024/03/16.

كما يعرف التعليم عن بعد، على أنه " تعليم غير مباشر يركز على الدّارس والوسيلة التي يتم بواسطتها حمل الدرس إلى الطالب ،وهو نوع من التعليم ينعدم فيه الوجود الحسي والآنني بين الطرفين (الأستاذ والطالب)"64.

الجامعة الريادية: لقد مرّ مفهوم الجامعة الريادية بسلسلة من التغيرات، أولها بأنها الجامعة ذات التفكير المتعدد في مصادر التمويل، كالشراكات مع القطاع الخاص وبراءات الاختراع. وثانيها هي المؤسسة القادرة على تحويل الناشئ من المعرفة فيها إلى قيم اقتصادية واجتماعية، وثالثها أنها الكيان المتيح لممارسات وفرص تشجيع ريادة الأعمال، حيث تمثل الخط المباشر وغير المباشر بين الوسط الأكاديمي وعالم الأعمال كالحاضنات والمجتمعات العلمية، وخامسها أنها منظمة قابلة للتكيف مع البيئات التنافسية، من خلال استراتيجية شائعة لتتميز في جميع أنشطتها، وأخيرا بأنها المنشئ والمنفذ لجديد المعارف القابلة للنقل، من خلال سلوكها الريادي الفاعل.65

وقد أكدت الجامعة الريادية كأحد الاتجاهات الحديثة على أهمية الالتقاء بالأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، والذي يتمحور حول تحقيق متطلبات التنمية المهنية المستدامة، ومساعدتهم على تطوير أدائهم والقيام بأدوارهم ومسؤولياتهم بشكل متميز.66 ومن أجل التحول من الإطار التقليدي للجامعات إلى الإطار الريادي وضع دليل توجيهي يدعى الإطار الإرشادي للجامعات الريادية، الصادر عن تعاون المديرية العامة للتعليم والثقافة التابع للمفوضية الأوروبية (EC) ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCED)، والذي يستخدم سبعة معايير تقييم ذاتي على مقياس مدرج من (1 إلى 10) للممارسات الجامعية في الشأن الريادي، من خلال تشخيص الجامعة لوضعها الحالي وماهي مجالات التحسين المقترحة، مع الإشارة إلى ضرورة الأخذ بالحسبان البيئية المحلية والوطنية للجامعة.67

- مدونة بعنوان: "الفرق بين التعليم عن بعد والمفتوح"، متاحة على الموقع: جامعة أم درمان الإسلامية ، على الموقع الالكتروني :

64 <https://padl.oiu.edu.sd/site/pages>، تاريخ الزيارة: 2024/05/23.

65 - هالة فوزي عبد الفتاح العصامي ،ملرجع سبق ذكره،ص491.

- نفس المرجع ،ص492.66

67 - نفس المرجع ،ص492(بتصرف).

ويكمن الإشارة إلى الأبعاد السبعة على النحو التالي: التنظيمية (الأفراد والحوضر)؛ تنمية ريادة الأعمال في التعليم والتعلم؛ ممارسات رواد الأعمال؛ العلاقات الخارجية لتبادل المعارف؛ جامعة ريادة الأعمال كمؤسسات الريادية للجامعة؛ القيادة والحوكمة.⁶⁸

المطلب الرابع: مساهمة مبادئ الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي

تساهم الإصلاحات المبنية على أساس حوكمة الجامعات في تعزيز البيئة الساندة لجودة وأهمية الموضوعات التي يقدمها التعليم العالي للطلاب، وهذا ما يجعل من حوكمة الجامعات مساهم قوي في تعزيز وتحسين أداء العملية التعليمية الشاملة، فضلا عن مساهمة حوكمة الجامعات في توازن وتحسين مثلث سياسات التعليم العالي (الجودة، الكفاءة، العدالة)، وهو الأمر الذي سنتطرق له من خلال المبادئ المختلفة للحوكمة المؤسسية على النحو الآتي:

1- دور مبدأ الشفافية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي:

- ويتجسد دور الشفافية في تطوير التعليم الأكاديمي من خلال:⁶⁹
- الإعلام والإعلان عن المعلومات، من خلال مختلف قنوات الاتصال الفعال ، لتسهيل التواصل بين أصحاب المصلحة داخليا وخارجيا.
 - يمكن مبدأ الشفافية من بناء نظام تغذية راجعة بين صناع القرار على مختلف المستويات.
 - إمكانية مكافحة الفساد الإداري والمالي والأكاديمي، وتجاوز العوائق البيروقراطية، من خلال وضع القوانين والأنظمة والإعلان عنها وتداولها.

- المرجع السابق، ص493 (بتصرف).⁶⁸

⁶⁹ - سعاد تتبیرت، "الحوكمة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: استطلاع رأي أساتذة قسم العلوم الانسانية بجامعة البليدة 2"، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة - الجزائر، المجلد (8)، العدد (4) ، سبتمبر 2021، ص 122 - 123.

- وضوح الحقوق والواجبات بين الأطراف ذات المصلحة، مما يجنب تداخل المصالح والصلاحيات ووقوع النزاعات، وينعكس إيجابيا على المناخ الوظيفي وأداء الأفراد⁷⁰، وكذلك وقف أعمال التجاوز والتحايل.⁷¹
- سهولة تقييم وتقويم الأداء، بناء على معلومات واضحة ومؤشرات دقيقة، ينعكس إيجابيا على ترشيد وجودة القرارات المتخذة وفعالية السياسات المصاغة، وأيضا الكشف المبكر عن الأزمات مما يساهم في نجاح خطط التطوير والتغيير.⁷²
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال وضوح الأهداف والأدوات والبرامج الزمنية.
- منح سياسة واضحة لاختيار وتعيين أعضاء الهيئة الأكاديمية، التي تعتمد على مبدأ الكفاءة كشرط أساسي.⁷³
- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال وضوح الأهداف والأدوات والبرامج الزمنية، وهذا ما يمكن من تجسيد العدالة والنزاهة والأمانة والمصداقية، وانتشار الثقة في المعاملات الداخلية والخارجية لمؤسسة التعليم العالي.⁷⁴
- الانفتاح على المحيط الدولي، من خلال إتاحة قواعد بيانات واضحة ومعينة عبر مختلف وسائل الاتصال التكنولوجي، كالمواقع الإلكترونية وشبكات التواصل، إلخ، بما يشجع على المنافسة ويرفع مستوى جودة الأداء الأكاديمي.⁷⁵

⁷⁰ - نزيهة مقيدش، "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 137.

⁷¹ - فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، "حوكمة التعليم العالي ... المفهوم والمتطلبات"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد (36)، العدد (172)، الجزء (02)، جانفي 2017، ص 29.

⁷² - نزيهة مقيدش، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁷³ - محمد علي الشباطات، "مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة"، مجلة اتحادات الجامعات العربية للبحوث في العلم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان - الأردن، المجلد (38)، العدد (02)، 2018، ص 154.

⁷⁴ - نزيهة مقيدش، مرجع سبق ذكره، ص 137.

⁷⁵ - نفس المرجع، ص 137.

2 - دور مبدأ الاستقلالية (الاستقلال الذاتي) في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي:

قد لا تتمتع مؤسسات التعليم العالي بما يسمى بالاستقلالية في الجانب المالي والإداري والبيداغوجي، لكن لها استقلالية تامة عن الدولة في جوانب أخرى نذكر منها ما يأتي:

- ◀ تشجيع الرقابة الذاتية للموظفين على جميع المستويات مما يرفع من مستوى جودة الأداء.
- ◀ الحفاظ على الموارد البشرية (هيئة التدريس) خاصة المتميزة والمبدعة منها، واستقطاب الأجنبية منها في مختلف المجالات ، مما يعزز جودة الأداء الأكاديمي و المنافسة.
- ◀ مراعاة البيئة الجغرافية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية في مؤسسات التعليم العالي في وضع السياسات والأنظمة والخطط مما يعزز من جودتها.
- ◀ تحقيق جودة التمويل من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.⁷⁶
- ◀ تحقيق اللامركزية وتعويض السلطة وهي أهم سمات الاستقلالية، وهذا ما يساعد على التغلب على الإجراءات البيروقراطية، ويمكن من نشر الوعي، وثقافة تحمل المسؤولية، وخلق الثقة بين أفراد الأسرة الجامعية.
- ◀ الاستقلالية بمستوياتها الثلاثة ترفع من الفعالية والكفاءة الشاملة، مما يعزز كل أنواع الأداء في مؤسسات التعليم العالي بما فيه الأداء الأكاديمي.
- ◀ تخلق مناخا أكاديميا مشجعا، من خلال ضمان حرية التعبير وحرية التفكير وتشجيع الإبداع العلمي وحرية نقل وإنتاج المعرفة، مما يحقق تطوير البحث العلمي، ويرفع من جودته ويساهم في تحقيق التنمية بكل أبعادها.⁷⁷

3 - دور مبدأ المساءلة في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي:

تعتبر المساءلة آلية من آليات ضمان الجودة الداخلية والخارجية، لأنها تعتمد على الرقابة والمتابعة والتقييم المستمر ،مما يمكن من الكشف عن الفساد الإداري والمالي والأكاديمي ومكافحته. ويمكن أن تساهم المساءلة الحقيقية في تطوير الأداء الأكاديمي من خلال الآتي:

⁷⁶ - سعاد تنبيري، مرجع سبق ذكره، ص 122.

⁷⁷ - نزيهة مقيدش، مرجع سبق ذكره، ص 135 - 136.

- تفعيل دور القوانين في ملاحقة كل من يرتكب خطأ أو يتعدى على حقوق الغير بالمخالفة للقرارات والقوانين، وبالتالي تشجيع الأساتذة على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة.
 - الكشف عن الفساد الأكاديمي ومكافحته، وتجاوز الكثير من حالات الاستغلال التي قد تتعرض لها مؤسسات التعليم العالي، وتحسين سمعتها في المجتمع.⁷⁸
 - تجسيد وتفعيل المسؤولية الاجتماعية، من خلال تمكين مؤسسات التعليم العالي من متابعة الخرجين، وكذلك صناع سوق العمل (البطالة المقنعة، معدل التوظيف للخارجين، متوسط فترة البطالة قبل التوظيف، ميادين التوظيف المفضلة،... إلخ).
 - توضيح المسؤوليات والصلاحيات والإجراءات والعقوبات، يحقق مستوا أكبر من المصادقية والثقة، وينعكس إيجابيا على مستوى الإنجاز؛ مما يؤدي إلى تطوير مستوى الخدمات الإدارية والتعليمية المقدمة.
 - سيادة القانون وتطبيق قواعد العمل، وتجسيد مبدأ العقاب على الجميع، بما في ذلك الإدارة العليا؛ مما يحسن من الممارسات التعليمية والإدارية ويحقق العدالة والمساواة والنزاهة، ويحمي حقوق الأطراف ذات المصلحة ويساهم في نشر القيم والأخلاق.
 - تطبيق القوانين والتعاملات بشفافية وموضوعية على كل الأطراف الفاعلة في الجامعة.
 - تركز المساءلة على نظام يوضح مختلف المسؤوليات والصلاحيات والعقوبات المرتبطة بها.
 - الكشف المبكر عن حالات الفساد، من خلال إجراءات المراجعة الداخلية والخارجية.⁷⁹
- 4 _ دور مبدأ المشاركة في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي:
- تدعو المشاركة إلى تعدي الفجوة القائمة بين القيادة العليا وأعضاء هيئة التدريس، من خلال الآتي:⁸⁰
- ضمان حماية الحقوق والقيام بالواجبات وتسهيل ممارستها لكل أصحاب المصلحة؛ مما يعزز من جودة الأداء الفردي وينعكس إيجابا على الأداء الجماعي.

⁷⁸ - فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، مرجع سبق ذكره، ص 429.

⁷⁹ - نزيهة مقيدش، مرجع سبق ذكره، ص 138.

⁸⁰ - نفس المرجع، ص 136 - 138.

- دعم ومساندة المجالس، وخاصة الإدارة العليا في بناء النظام وتحقيق متطلباته وأهدافه، من خلال الصياغة السليمة للاستراتيجيات بقبول اقتراحات أصحاب المصلحة حسب اختصاصها ومجالها وأخذها بعين الاعتبار.⁸¹
- اختصار الجهد والوقت من خلال المشاركة الجماعية في صنع القرار وتنفيذه.
- ضمان شرعية القرارات وتنمية روح الانتماء لدى أفراد المجتمع الأكاديمي، من خلال التشاور؛ مما يعزز من جودة القرارات المتخذة، على أساس أنها تأخذ بعين الاعتبار مقترحات وأداء كل الأطراف ذات المصلحة.
- تحقيق تفاعل وتعاون مستمر بين مؤسسات التعليم العالي وكل أصحاب المصلحة؛ مما يساعد على التغيير والتطوير الإيجابي بناءً على رؤية متعددة تأخذ بعين الاعتبار مصالح الأطراف الفاعلة، مما يخدم الصالح العام ويعزز جودة وفعالية الأداء الأكاديمي.
- الاندماج والمساهمة في تحقيق الأهداف واقتسام المهام والمسؤوليات، ينمي روح الانتماء والعمل كفريق والاحترام المتبادل والولاء وثقافة الحوار المنتج والتواصل البناء وتحمل المسؤولية وتحقيق أهداف الجماعة . وبهذا تصبح المشاركة عبارة عن مسؤولية اجتماعية وأخلاقية يمارسها الفرد عن وعي وعن قناعة تامة.
- العمل برح الفريق والقدرة على إدارته بكفاءة.
- تقليل الإجراءات الروتينية في المؤسسة التعليمية.
- ضرورة التحول من النظام المركزي في إدارة الجامعة إلى نظام اللامركزية في كافة المستويات الإدارية العليا والدنيا منها.

⁸¹ - سعاد تنبیرت، مرجع سبق ذكره، ص 123.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

نتناول في هذا المبحث عرض لأهم ما توفر في جعبتنا من دراسات سابقة باللغة العربية والأجنبية، والتي تناولت موضوع بحثنا الحالي أو أحد متغيراته المستقلة أو التابعة، والمتمثل في علاقة الأثر بين الحوكمة المؤسسية والأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

سنتطرق في هذا المطلب إلى جملة من الدراسات السابقة باللغة العربية والمتمثلة في: مقالات منشورة في دوريات أو مجلات، ملتقيات أو مؤتمرات علمية، أطروحات دكتوراه. والتي تناولت موضوع بحثنا الحالي بأحد متغيراته أو كلاهما معاً، ومن أهم ما توفر لنا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة الآتية:

1. دراسة: أمل علي محمود سلطان، وغادة فوزي هاشم، "تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية"، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط - مصر، المجلد (38)، العدد (12)، ديسمبر 2022، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية مع كليات إعداد المعلم في بعض الدول المتقدمة، عن طريق معرفة أهم المتطلبات المؤسسية والأكاديمية الواجب توافرها في كليات التربية لتحقيق ذلك، وقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة، أما الجانب الميداني فقط تم استخدام أسلوب دلفي كأداة بحثية من خلال عينة قصدية من الخبراء بلغت 48 خبيراً من القادة الجامعيين والأكاديميين بكليات التربية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تقديم مجموعة من المتطلبات المؤسسية والأكاديمية اللازم توافرها في كليات التربية لتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مدخل التوأمة الجامعية مع كليات إعداد المعلم في بعض الدول المتقدمة.

2. دراسة: عسلي نور الدين، وبخوش بوخالفة، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية دراسة ميدانية لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف - الجزائر، المجلد (18)، العدد (3)، نوفمبر 2022، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة الجودة الشاملة في تطوير ومساندة الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وقد تمت الدراسة بالاستعانة بعينة عشوائية بسيطة مكونة من 63 أستاذ، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS) وذلك برنامج نمذجة المعادلات الهيكلية (Amos.v25)، ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة وكفاءة الأداء الأكاديمي لأساتذة الكلية محل الدراسة، لكن بشكل مجزأ فإن كل من التركيز على الزبائن والتحسين المستمر فقط ليس لها تأثير على الأداء الأكاديمي الجامعي.

3. دراسة: سعاد تتبيرت، "الحوكمة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، استطلاع رأي أساتذة قسم العلوم الانسانية بجامعة البليدة 2"، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة - الجزائر، المجلد (8)، العدد (4)، 2021، والتي هدفت إلى الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك باستعمال منهج دراسة حالة من خلال الاستعانة باستمارة استبيان الكترونية، وقد توصلت إلى أن مستوى تبني مبادئ الحوكمة في المؤسسة محل الدراسة كان بدرجة متوسطة، حيث انحصر تطبيق مبدأ الاستقلالية على الجانب البيداغوجي (أي الحرية الأكاديمية لعضو هيئة التدريس)، وفي المقابل تم تسجيل ضعف في نسبة تطبيقه من الناحية الإدارية، كما أن هناك ضعف في مستوى تطبيق مبدأ المشاركة لأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، كما أن هناك ضعف في ممارسة مبدأ الشفافية والإفصاح، مما أثر بالسلب على تحقيق مبدأ المساءلة وتقييم الأداء، الأمر الذي أدى إلى عدم تحقيق معايير الجودة فيها. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة هو خلق آليات

واضحة تكفل ممارسة المساءلة على مختلف المستويات، وتوسيع نطاق مشاركة أصحاب المصلحة في الأمور البيداغوجية والإدارية.

4. دراسة: ياسر عبد الرحمن، "الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة البليدة 2، المجلد (8)، العدد (2)، 2020، هدفت هذه الدراسة إلى عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، مع الإشارة إلى أهم التحديات والعراقيل التي تحول دون تطبيقها، وقد اعتمد في ذلك على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد أكدت على حتمية توجه الجامعة نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة، وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم العالي بطريقة فعالة. ومن أهم ما أوصت به هو ضرورة تكريس مبادئ الحوكمة في تسيير مؤسسات التعليم العالي كاستقلالية والشفافية والتنسيق واللامركزية، وكذلك العمل على سن قوانين جديدة منظمة للتعليم العالي تتضمن معايير واضحة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي، ومدى جودة الخدمات المقدمة (تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمع)، إلى جانب ضرورة تطوير الشراكة مع القطاع الخاص ومختلف الفاعلين الاقتصاديين في المجتمع، لتأمين تمويل إضافي للتعليم العالي.

5. دراسة نزيهة مقيدش، "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2020، هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في ثلاث مؤسسات جامعية (جامعة سطيف 1، المركز الجامعي بـميلة والمدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر) من خلال استقصاء آراء عينة عشوائية بسيطة مكونة من 476 أستاذ، وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة كان متوسطا، وفي المقابل كان مستوى توافر معايير الجودة منخفضا جدا، وأيضا أظهرت النتائج وجود دور لمبادئ

الحوكمة في تحقيق الجودة من خلال التأثير المعنوي والإيجابي والقوي لمبادئ الحوكمة على معايير الجودة، مع وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الجودة.

6. دراسة: بليه لحبيب، "تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي"، مجلة الحوار الثقافي، جامعة مستغانم، المجلد (4)، العدد (2)، 2015، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق موضوع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ظل تزايد الاهتمام بهذا المصطلح عالميا، وهذا بفعل الضغوط التي تخضع لها هذه المؤسسات، واعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي والتحليلي، وقد توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالحوكمة خاصة في مؤسسات التعليم العالي العمومية، كي تواجه هذه الأخيرة منافسة القطاع الخاص والأجنبي في مجال استقطاب الطلبة والأساتذة، وفي الحصول على الموارد المالية والخاصة بالبحث العلمي. ومن أهم ما أوصت به هذه الدراسة هو ضرورة تعديل المنظومة القانونية المسيرة لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر، من خلال تضمينها لمبادئ الحكامة، وضرورة إحداث مجلس أعلى لمؤسسات التعليم العالي يضم أصحاب المصالح، تكون مهمته إجراء التقييم والمساءلة لهذه المؤسسات.

7. دراسة: دراسة: صيفور سليم، "التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي بالجزائر بين حقائق الواقع ومتطلبات الأداء الوظيفي - دراسة نظرية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد (1)، العدد (3)، ديسمبر 2013، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل بالفعل أن برامج التنمية المهنية المتبعة في الجزائر أدت إلى تطوير الأداء الوظيفي للأساتذة الجامعيين في الجزائر، حيث تناولت الدراسة واقع التنمية المهنية من خلال مجموعة من الأساليب والرامج الخاصة بالتنمية المهنية وربطها بمتطلبات الأداء المهني للأستاذ بأبعاده الثلاث والمتمثلة في: التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والتعاون الدولي، وتم تمت الاستعانة في ذلك بالمنهج الوصفي والتحليلي، وأهم ما توصلت إليه هذه الدراسة هو أن موضوع التنمية المهنية لأساتذة التعليم الجامعي في الجزائر بعيدة جدا عن تطلعات أعضاء هيئة التدريس، وعن متطلبات الأداء الوظيفي النوعي، ومن أهم ما أوصت

به هذه الدراسة، هو وجوب الاهتمام بتشجيع روح المبادرة والمنافسة لتعزيز ودعم البحث والتطوير الجاد، وكذلك تدريب الأستاذ وتعوده على البحث، وأيضاً أنه يقع على عاتق الحكومة مسؤوليات دعم الأنشطة التجارية التي تسعى إلى تعزيز عمليات البحث والتطوير وذلك من خلال سن تشريعات ضريبية تفضيلية، والتطبيق الجاد لقوانين الملكية الفكرية لحماية العوائد الاقتصادية للإنجازات المميزة لتطبيقات نتائج البحث والتطوير.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

سننطلق في هذا المطلب إلى جملة من الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، والتي تطرقت لموضوع بحثنا الحالي بأحد متغيراته أو كلاهما معاً، ومن خلال اطلاعنا فإن أبرز ما وجدناه من دراسات سابقة أجنبية الآتي:

- 1- Samir Abdelaziz, "The Relation between Good Governance and Improving Performance in the Higher Education – HE- Institutions", Business and Management Studies, University – AITU, Florida, USA, Vol (8), No (2), December 2022.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير تطبيق الحوكمة الرشيدة على أداء مؤسسات التعليم العالي، حيث **توصلت** إلى أنّ هناك تأثير إيجابي ويظهر ذلك من خلال تحسين المساءلة وتشجيع العمليات التشاركية وتعزيز الشمولية والمساهمة في إدارة الموارد بشكل أفضل، واعتمدت على **المنهج الاستقرائي** معتمدة على **النموذج التفسيري** حيث يتم الجمع بين التفسيرات الذاتية في مختلف الدراسات المختارة - محل الدراسة - وكذا فيما يتعلق بالعينة فهي اعتمدت على انتقاء عدد من الدراسات السابقة، حيث قدر حجم العينة بـ 50 مقالة بحثية تجريبية، **وتوصي** هذه الدراسة بأن تعمل مؤسسات التعليم العالي على التحسين من ثقافتها التنظيمية قبل التطبيق الفعّال للحوكمة.

2- Tariq moahammed Althwaini and Others, **"The Role of Governance in the Development of Universities"**, Journal of Arts, Literature Humanities and Social Science, King Saud University, KSA, Vol (74), Décembre 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات، وذلك من خلال التأكد أو التحقق من تطبيق الحوكمة بجميع متطلباتها ومعاييرها وكذا تحديد درجة تطبيقها معتمدة على **المنهج الوصفي والتحليلي**، حيث تم التطرق إلى نماذج من جامعات عربية وأجنبية التي طبقت الحوكمة ومدى الاستفادة من تطبيقها على المستوى المحلي، حيث **توصلت** إلى أن أفضل الجامعات هي التي يتم فيها تطبيق مبادئ الحوكمة بدرجة عالية، **وتوصي** بضرورة تكيف الجامعات مع البيئات المتغيرة من خلال الاستجابة الفعالة للمتغيرات الاقتصادية والإدارية والتكنولوجية بإستراتيجية مرنة ومتطورة لضمان البقاء والنجاح.

3- Emon Nandi, **"Governance Performance and Quality in the Higher Education: Evidences from a case study"**, India Contemporary Education Dialogue, Vol (19), No(1), 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين أنماط التمويل والحوكمة والأداء في التعليم العالي، بمساعدة دراسة الحالة التي تشمل ثلاث كليات هندسة في ولاية بنغال الغربية بالهند، حيث **توصلت** إلى أن التركيز على الأداء وارتباطه بالتمويل قد لا يؤدي بالضرورة إلى تحسين مستدام وشامل في الجودة في قطاع التعليم العالي، ومن جهة أخرى تبين أن ممارسات الحوكمة الداخلية يعتمد على طريقة التمويل وموقع المؤسسة في السوق.

4 - Sidra Usmanl, "Governance and Higher Education in Pakistan: What Roles do Boards of Governors Ply in Ensuring the Academic Quality Maintenance in Public Universities versus Private Universities in Pakistan?" International Journal of Higher Education, Vol (3), No(2), 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الحوكمة والتعليم العالي في باكستان، وما هو الدور الذي تلعبه مجالس الحوكمة ضمان والمحافظة على الجودة الأكاديمية في الجامعات الحكومية مقابل الجامعات الخاصة في باكستان، وقد اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي والتحليلي**، كما استعان بإجراء المقابلات مع الأكاديميين المختارين لجمع المعلومات الضروري لتحقيق أهداف الدراسة، **وتوصلت** إلى أنه لا تزال جامعات القطاع الخاص تؤدي أداء أكثر فاعلية من نظيراتها في القطاع العام، وذلك بسبب مستوى الاستقلال الذاتي الذي يتمتع به القطاع الخاص ودرجة الشفافية المستخدمة في تعيين أعضاء مجلس المحافظين، كما **أوصت** الدراسة بضرورة تغيير الهياكل التنظيمية للمجالس في القطاع العام وزيادة التمويل لضمان جودة الجامعات في البلاد.

5- S. Asimwe and G. M. Styn, "Building Blocks to Effective and Sustainable University Governance in Uganda", Kamla- Raj, J Soc Sci, Vol (39), No(2), 2014.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اللبنة الأساسية للحوكمة الفعالة والمستدامة للجامعات في أوغندا، وقد تم دراسة نوعين من الجامعات العامة والخاصة. وقد استخدم الباحثان منهجاً بحثياً **مختلط الأسلوب** يتلائم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، **وتوصلت** إلى أنه لضمان بناء حوكمة فعالة في الجامعات لابد من الاعتماد على الكفاءة المهنية لأعضاء مجلس الجامعة، وهياكل الحوكمة، الجودة، وعملية التخطيط التشاركي، المشاركة في الإدارة، كما **أوصت** بأنه يجب أن تتألف مجالس الجامعة من أعضاء يتمتعون بمستوى مناسب من

الكفاءة المتعلقة بحوكمة الجامعات، وأن يتم بناء هياكل لحوكمة مناسبة، وتؤكد أيضاً على ضرورة أن تتميز الخطط بالشفافية والمساءلة، وأخيراً أن تكون عملية التخطيط قائمة على المشاركة وعلى أعلى مستوى من الإدارة.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها

نحاول في هذا المطلب مناقشة الدراسات السابقة الذكر والتي هي باللغة العربية والأجنبية، بغية معرفة أوجه التشابه، وأوجه الاختلاف، وأوجه الاستفادة منها، كما هو مسرد كالاتي:

1. دراسة أمل محمود علي سلطان، وغادة فوزي هاشم:

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة الحالة، وفي استخدامها لأداة دلفاي، وكذلك في المتغير التابع (الأداء الأكاديمي)، أما أوجه التشابه فتتمثل في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، وفي استخدام منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني، واستفدنا منها في تحديد الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، وفي تحديد مؤشرات قياس الأداء الأكاديمي، وفي تحديد حجم عينة الدراسة.

2. دراسة: عسلي نور الدين، وبخوش بوخالفة:

اختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير المستقبل، وفي استخدامها لأداة AMOSV25 في تحليل البيانات، لكنها تشابهت مع دراستنا في المنهج المتبع، وفي المتغير التابع (الأداء الأكاديمي)، وفي أداة تحليل البيانات SPSS، واستفدنا منها في تحديد الإطار المفاهيمي للأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، وفي تحديد مؤشرات قياس الأداء الأكاديمي، وفي تحديد حجم عينة الدراسة.

3. دراسة: سعاد تيتبيرت:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المتغير التابع، ومحل الدراسة، وكذلك حجم العينة، وأيضاً في نوع أداة الاستبيان الذي اعتمدته (استبيان الكتروني)، إلا أنها تشابهت مع دراستنا من حيث المنهج المتبع في الدراسة. كما واستفادت دراستنا منها في تحديد الدور

النظري للحوكمة في تطوير الأداء الأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك في صياغة بعض أسئلة الاستبيان.

4. دراسة: ياسر عبد الرحمن،

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث أنها استعملت المنهج الوصفي والتحليلي فقط، في حين اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي والتحليلي مع دراسة منهج دراسة الحالة. لكنها تتشابه مع دراستنا من حيث تناولهما لمتغير مستقل واحد وهو الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، كما واستفدنا منها من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة، وفي تعداد التحديات والعراقيل التي تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالمي، وكذلك إعداد بعض أسئلة الاستبيان.

5. دراسة نزيهة مقيدش:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا في المتغير التابع للدراسة وفي محل الدراسة، وكذلك في حجم العينة، لكنها تتشابهان في المتغير المستقل وفي نوع العينة المستهدفة ألا وهي أساتذة التعليم العالي وهي عينة عشوائية بسيطة، وكذلك في المنهج المتبع في الدراسة، واستفادت دراستنا منها في تحديد تعاريف مبادئ الحوكمة في تطوير الأداء الأكاديمي للأساتذة الجامعيين إلى جانب تحديد بعض أسئلة الاستبيان.

6. دراسة: بليه لحبيب:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث أنها اعتمدت المنهج الوصفي والتحليلي فقط، في حين أن دراستنا تعتمد المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري مع استعمال منهج دراسة الحالة في الجانب الميداني. وتتشابه الدراستين معاً من حيث المتغير المستقل ألا وهو الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، كما استفادت دراستنا من هذه الدراسة في إعداد بعض الأسئلة الخاصة بالاستبيان.

7. دراسة سيفور سليم:

هذه الدراسة اختلفت عن دراستنا في كونها دراسة نظرية تحليلية، ولكن تتشابه مع دراستنا في المتغير (التابع الأداء الأكاديمي لأساتذة الجامعة) وقد أفادت هذه الدراسة دراستنا في تحديد مفهوم الأداء الأكاديمي وفي تعداد وظائف الأستاذ الجامعي.

8- دراسة: Samir Abdelaziz:

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث منهج الدراسة، حيث اعتمدت على المنهج الاستقرائي معتمدة على النموذج التفسيري حيث يتم الجمع بين التفسيرات الذاتية في مختلف الدراسات المختارة - محل الدراسة -، وكذا فيما يتعلق بالعينة فهي اعتمدت على انتقاء عدد من الدراسات السابقة حيث قدر حجم العينة بـ 50 مقالة بحثية تجريبية، ومن حيث مكان الدراسة وكذا خصوصية المجتمع، كما تشابهت مع دراستنا من حيث الهدف وتحديدها لمتغيرات الدراسة (الحوكمة وأداء مؤسسات التعليم العالي) الأمر الذي أفادنا في تحديد متغيرات الدراسة.

9- دراسة: Tariq moahammed Althwaini and Others:

تشابهت مع دراستنا في استعمال المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك بتناولها مفهوم الحوكمة ودورها وأهميتها، كما أنها تختلف عن دراستنا في عرضها لتجارب الحوكمة في بعض المؤسسات الجامعية وخصوصية المجتمع، كما استفدنا منها في اختيار المبادئ التي اعتمدنا عليها في دراستنا الميدانية.

10- دراسة: Emon Nandi:

تختلف مع دراستنا كونها أضافت متغير آخر ألا وهو عنصر التمويل، وكذلك من حيث مكان الدراسة وخصوصية المجتمع، وتشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في أنها استخدمت دراسة الحالة في عدة كليات من نفس الجامعة، كما استفدنا منها عند صياغة بعض من أسئلة الاستبيان.

11- دراسة: Sidra Usmanl:

تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في الهدف من حيث تركيزها على مجالس الحوكمة من جهة، وكذلك من حيث دراستها المقارنة في ضمان الجودة الأكاديمية بين الجامعات في القطاعين العام والخاص، لكن تشابهها في استخدام المنهج الوصفي والتحليلي الذي يخدم طبيعة الموضوع.

12- دراسة: S. Asimwe and G. M. Styne:

تختلف هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث مكان الدراسة (أوغندا)، وفي أنها دراسة مقارنة لنوعين من الجامعات العامة والخاصة، وكذا لاستخدامها منهجاً مختلطاً، كما تشابهت معها في دراسة المتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية للجامعات).

خلاصة الفصل الأول:

يعد نظام الحوكمة الجامعية من أهم الاستراتيجيات والأساليب الحديثة والمعتمدة من طرف الجامعات، للارتقاء بمستوى التعليم العالي وتحسين نوعية التكوين، وجودة المخرجات. وهذا المنهج الإداري الحديث يزود المؤسسة الجامعية بالإجراءات والسياسات، التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات الإدارية خاصة للقيادات الأكاديمية بكفاءة، حيث يضع الإطار الأخلاقي لاتخاذ القرارات والإجراءات للإدارة الجامعية وقياداتها الأكاديميين، داخل المؤسسة الجامعية على أساس من الشفافية والمساءلة والمشاركة والنزاهة والفاعلية. يؤكد منهج الحوكمة المؤسسة بالجامعات على تحسين وتطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس، وهم الأعضاء الفاعلون، الذين يبنى على أدائهم تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها الجامعة، ألا وهي إعداد أفراد أكفاء وتقديم بحوث علمية جادة ذات مخرجات حقيقية، وهذا خدمة للمجتمع ككل، وهذا ما سندرسه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

مدخل الفصل الثاني:

لقد حاولنا من خلال الفصل النظري الإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بموضوع البحث، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري بعرض ومناقشة الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، وما توصلنا له من نتائج اطلعنا في الكتب والمجلات، والمقالات، والأطروحات،... إلخ، ويعتبر هذا غير كاف من أجل إسقاطه على الواقع الميداني والإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة وتحقيق الأهداف المرجوة من هذا البحث، لذا جاء هذا الفصل ليسقط الجانب النظري على الجانب الميداني بما يتوافق مع متطلبات موضوع البحث، من خلال استعمال أداة الاستبيان الموزعة على عينة عشوائية بسيطة مختارة من أساتذة جامعة الوادي - الجزائر، بغرض اختبار فرضيات البحث المقترحة في الجانب الميداني، والحصول إلى نتائج دقيقة مبنية على أسس علمية.

وقد تطرقنا أولاً في هذا الفصل إلى لمحة تعريفية بجامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي، كونها المؤسسة المعنية بالدراسة، ثم ثانياً إلى تحديد طريقة وأدوات الدراسة الميدانية، أما ثالثاً فقد تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

وبغية تحقيق أهداف البحث من الجانب الميداني، فقد تم تناول المباحث التالية في هذا الفصل كالاتي:

◀ **المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي**

◀ **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية**

◀ **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية**

المبحث الأول: تقديم عام لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

لقد عرّف المشرع الجزائري الجامعة على أنها "مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تساهم في تعميم نشر المعارف واعدادها وتطويرها وتكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد". وفي هذا المبحث سنتطرق إلى التعريف بأحد هذه الجامعات الجزائرية وهي جامعة الشهيد حمّة لخضر - الوادي باعتبارها المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: نشأة جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

جامعة حمّه لخضر - الوادي جامعة جزائرية، أي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وسميت على اسم الشهيد محمد الأخضر عمارة المعروف بـ (حمّه لخضر)، وهو أحد أشهر المناضلين ضد الاستعمار الفرنسي للجزائر . ولقد مرت نشأة جامعة الوادي بخمسة (05) مراحل بداية من سنة 1995 إلى سنة 2022 نوجزها في الآتي:⁸²

☒ المرحلة الأولى: من سنة 1995 إلى غاية 1998 - ملحقة المعهد الوطني للتجارة

بالوادي: والتي أنشأت بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 حيث انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم 96/95، والتي تعتبر أول نواة جامعية بولاية الوادي، وكان مقرها بثانوية تكسبت والتي ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 والتي دُرّس بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين هما: إدارة أعمال وتجارة دولية، وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين خلال الموسم الأول 96 / 95 حوالي 65 طالبا فقط.

☒ المرحلة الثانية: من سنة 1998 إلى غاية 2001 - الملحق الجامعي بالوادي تابع

لجامعة محمد خيضر بسكرة: إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بن عكنون - الجزائر -، فقد استقادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية

⁸² - عمر فرحاتي، "تقرير حول جامعة الشهيد حمه لخضر"، مطبعة جامعة الوادي، الجزائر، 2017، ص ص 2 - 3.

والإدارية في الموسم 98 / 99 ومعهد الأدب العربي في الموسم 99 / 2000، والتابعتين لجامعة بسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي .

✕ **المرحلة الثالثة: من سنة 2001 إلى غاية 2012 المركز الجامعي بالوادي: أنشئ** بمرسوم تنفيذي رقم 01 / 277 مؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 06 / 280 المؤرخ في 06 أوت 2006، بموجبه تحول الملحق الجامعي والذي كان يضم: العلوم التجارية، العلوم القانونية والإدارية والأدب العربي إلى مركز جامعي يتكون من (05) معاهد وهي: معهد العلوم القانونية والإدارية، معهد الآداب واللغات، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، معهد العلوم والتكنولوجيا، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية.

✕ **المرحلة الرابعة: من سنة 2012 إلى سنة 2015 جامعة الوادي: أنشئت بموجب** مرسوم تنفيذي رقم 12 / 243 مؤرخ في 04 جوان 2012، والذي بموجبه تحول المركز الجامعي بالوادي إلى جامعة الوادي وتتكون من (06) كليات وهي: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الطبيعة والحياة.

✕ **المرحلة الخامسة: بداية من 22 جوان 2015 إلى 2022،** بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 15 / 161 المؤرخ في 22 جوان 2015 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 12/243 المؤرخ في 04 جوان 2012، والذي بموجبه أصبحت جامعة الوادي تتكون من سبع (07) كليات متمثلة في: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الدقيقة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم الإسلامية. كما تم تأسيس وفتح المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية في الثلاث سنوات الأخيرة، وكذلك فقد تم أيضاً

في الموسم الجامعي 2022 / 2023 إدراج ملحقة الطب تابعة للمؤسسة محل الدراسة
بكلية علوم الطبيعة والحياة.

المطلب الثاني: مهام وتعدادات جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

تعمل الجامعة من أجل تحقيق عدّة وظائف أساسية و التي نجدها متكاملة و مترابطة
فيما بينها حيث تخدم كل وظيفة أو مهمة منها الوظائف الأخرى و في ما يلي نذكر ما تقوم
به في مجال التكوين العالي و البحث العلمي و التطور التكنولوجي :

1. مهام الجامعة محل الدراسة:

وقد: تمثلت المهام الأساسية للجامعة في الآتي:⁸³

« في مجال التكوين العالي: وتتضمن على الخصوص فيما يأتي:

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

« في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: وتضمنت ما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية في تبادل المعارف وإثرائها؛

⁸³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 23 أوت سنة 2003، يحدد مهام

الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها"، العدد (51)، السنة الأربعون، 24 أوت 2003، ص ص 5 - 6.

2. بعض من تعدادات المؤسسة محل الدراسة:

لقد قمنا بإحصاء لبعض البيانات المتعلقة ببعض تعدادات المؤسسة محل الدراسة، إلى غاية تاريخ 31 ديسمبر 2023، والتي هي موضحة في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (2_1) يوضح بعض تعدادات المؤسسة محل الدراسة

البيان	عدد الأساتذة	عدد الموظفين	عدد الطلاب	عدد الطلبة المتخرجون	عدد الكليات والمدارس العليا والملاحق
إلى غاية 31 ديسمبر 2023	1072 أستاذ.	452 عامل	أزيد من 26222 طالب.	أزيد من 8112 طالب.	8 كليات، وملحقة للطب، المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على بيانات الموقع الرسمي لجامعة الوادي، بتاريخ 15 أفريل 2024.

من الجدول أعلاه، نلاحظ أنه إلى غاية 31 ديسمبر 2023، فقد تم إحصاء: ⁸⁴

✕ ما يقارب 1072 أستاذ، موزعين عبر 8 كليات، كما تختلف رتبهم العلمية من: أستاذ تعليم عالي، وأستاذ محاضر (أ) أو (ب)، وأستاذ مساعد (أ) أو (ب)، وهم في تطور مستمر عبر السنوات، من حيث العدد نظراً لسياسة الجامعة محل الدراسة في توظيف ما يسد احتياجاتها من حين لآخر، من أعضاء هيئة التدريس عبر مختلف كلياتها، كما أنهم أيضاً في تطور مستمر عبر السنوات من حيث الرتبة العلمية، فنجد كل عام هناك من عدد من الأساتذة من يتم ترقيتهم إلى مصف الأستاذية عن طريق اللجنة الوطنية الجامعية، أو تأهيلهم من رتبة أستاذ محاضر (ب) إلى أستاذ محاضر (أ) عبر دورات التأهيل الجامعي التي تفتح كل سنة.

✕ ما يقارب 452 موظفين (إداريين وتقنيين وأعوان المصالح): وهم في تزايد مستمر عبر السنوات، نظراً لتوجهات وسياسات الجامعة نحو توظيف إداريين وتقنيين وأعوان مصالح

⁸⁴ - من إعداد الطالبات، بناء على اطلعنا على مختلف البيانات المنشورة على الموقع الرسمي لجامعة الوادي، إضافة إلى ملاحظتنا وخبرتنا المكتسبة أثناء فترة دراستنا بهذه المؤسسة العلمية.

تغطي فعلاً احتياجات مختلف كلياتها ومصالحها من الموارد البشرية المؤهلة، عن طريق فتح مسابقات توظيف متنوعة (على أساس الشهادة، أو على أساس الاختبار،... إلخ)، وهذا كله بغية الوصول إلى تحقيق أهدافها المرجوة بكفاءة وفعالية.

✕ عدد الطلاب أزيد من 26222 طالب: فالمؤسسة محل الدراسة تستقطب سنوياً عدد لا بأس به من الطلاب الجدد عبر مختلف كلياتها الثمانية إضافة إلى المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية، مقارنة بجامعات محلية أخرى، وهذا نظراً لتوافر العديد من الشعب والتخصصات العلمية الجيدة بالمؤسسة محل الدراسة، وأيضاً توفرها على عدد مقاعد بيداغوجية مهم جداً يستقبل عدد لا بأس به من الطلاب، وكذلك السمعة الجيدة التي تتمتع بها هذه الأخيرة لدى الأطراف المحلية من أكاديميين وطلاب، فنجد أن النسبة الأكبر من عدد الطلاب يتواجد في الكليات التالية على الترتيب: كلية التكنولوجيا، وكلية العلوم الدقيقة، وكلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، والملاحظ أنه في الموسم الجامعي 2022 / 2023 تم إدراج ملحقة الطب تابعة لكلية علوم الطبيعة والحياة، وهذه الكلية استقطبت عدد من الطلبة الجدد لا بأس به في السنتين الأخيرتين.

✕ أزيد من 8112 طالب متخرج: فالمعهد أن المؤسسة محل الدراسة يتخرج منها سنوياً عدد لا بأس به من الطلاب عبر مختلف كلياتها في طور الليسانس والماستر والدكتوراه في مختلف الشعب وتخصصاتها العلمية المتنوعة والمتعددة، فأغلب الخريجين يكونون من طور الليسانس ثم طور الماستر، وفي السنوات الأخيرة تحسن عدد المتخرجين من المؤسسة محل الدراسة في طور الدكتوراه ل. م. د، نظراً لأن جامعة الوادي تم منحها الحق في تدريس وتأطير عدة تكوينات في الدكتوراه الطور الثالث.

✕ 8 كليات، وملحقة للطب، المدرسة العليا للفلاحة الصحراوية: كما سبق ذكره، فالمؤسسة محل الدراسة في تطور مستمر إن شاء الله من حيث فتح كليات أو معاهد أو شعب أو تخصصات علمية جديدة في جميع الأطوار التعليمية، وأيضاً هي في تطور مستمر من جانب

الهيكل الأساسية، والتنظيمية، والتسييرية، والإدارية، والمقاعد البيداغوجية، والإقامات الجامعية (إيواء، وإطعام)، وهذا بفضل تكاثف جهود القادة والإداريين والمسؤولين فيها وخارجها. X أضف إلى ذلك فالمؤسسة محل الدراسة تحتوى على مخابر بحث متعددة عبر مختلف كليات الانتماء، وكذلك على حاضنة الأعمال، دار المقاولاتية، مركز دعم التكنولوجيا والابتكار، مركز الربط بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية،...إلخ.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

يعرف الهيكل التنظيمي على أنه: "البناء أو الإطار الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة، فهو يبين التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهدافها، كما يوضح نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط السلطة وشبكات الاتصال فيها"⁸⁵.

⁸⁵ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص107.

الشكل رقم (2_1): يوضح الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي



من خلال الشكل أعلاه، يتبين أن الهيكل التنظيمي لجامعة الوادي يتكون من⁸⁶:

❖ **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات:** وتشمل مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل، ومصلحة الشهادات والمعادلات، وتتكفل بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

❖ **نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي:** وتشمل المصالح الآتية: مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي ومصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه، وتتكفل بالمهام التالية:

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.

⁸⁶ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة"، العدد (62)، السنة (41)، 26 سبتمبر 2004، ص 19 - 24.

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- ❖ **نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية:** وتشمل: مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية، وتتكفل بما يأتي:
 - ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
 - المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.
- ❖ **نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:** وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، ومصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة، وتتكفل بما يلي:
 - جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال التأطير البيداغوجي والإداري.
 - مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا.
 - القيام بالإعداد القيم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

❖ **الأمانة العامة:** وتشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم، مكتب الأمن الداخلي والمصالح المشتركة المديريات الفرعية الآتية: المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين، المديرية الفرعية للميزانية والمحاسبة، المديرية الفرعية للوسائل والصيانة والمديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية، وتتكفل بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لموظفي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

❖ **المكتبة المركزية:** وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث الببليوغرافي، ومصلحة التوجيه، وتتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام الآتية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات.
- مسك بطاقة الرسائل والذكرات لما بعد التدرج.
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

عند القيام بأي دراسة أو بحث علمي لابد من تحديد المنهج الذي يمكن أن تتبعه بحيث يوصلها الى الهدف الذي تسعى اليه ،حيث يمكن للدراسة الواحدة أن تحتاج الى أكثر من منهج و هذا يتوقف على طبيعة تلك الظاهرة و أهدافها و تساؤلاتها، وفي هذا المبحث سنقوم بتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة و كذا الطريقة و الأدوات المستعملة .

المطلب الأول: منهج وطريقة وأدوات الدراسة الميدانية

تماشياً مع طبيعة هذه الدراسة ومن أجل تحقيق أهدافها تم اعتماد **المنهج الوصفي التحليلي** والذي يعتبر أحد الطرق في البحث والذي يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها دون التدخل في مجرياتها، كما تم الاستعانة **بمنهج دراسة الحالة** في الدراسة الميدانية والتي نستطيع أن نتفاعل معها فنصفها ونحللها على ضوء الإشكالية ومدى صدق وصحة الفرضيات. وفي هذا المطلب سنعرف كل المناهج التي اعتمدناها في دراستنا هذه.

1. منهج الدراسة:

لقد تمت الاستعانة في الجانب الميداني من البحث بالمنهج الآتي:

«**يعرف المنهج الوصفي:** بأنه "أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة أو مشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة".⁸⁷

«**تعريف المنهج التحليلي:** يستخدم المنهج التحليلي في الأبحاث والدراسات الاجتماعية، حيث يعرفه بيرنارد بيرلسون **Berelson Berenard** أنه: "أحد أساليب البحث العلمي التي تهدف إلى الوصف الموضوعي المنظم والكمي للمحتوى الظاهر لمضمون الاتصال".⁸⁸

«**تعريف منهج دراسة حالة:** ويعتبر من أكثر المناهج استخداماً في البحوث الجامعية ومذكرات التخرج في مختلف التخصصات، وله تعريفات متعددة لكنها تتفق أغلبها على "أنه المنهج الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة فردية كانت أم مؤسسة، أو نظاماً اجتماعياً أو مجتمعاً محلياً أو مجتمعاً عاماً".⁸⁹

2. مجتمع وعينة الدراسة:

التعريف بمجتمع الدراسة:

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، وعندما يتعلق الأمر بدراسة استقصائية لعينة من أساتذة بعض كليات جامعة الوادي، يكون المجتمع المستهدف هو جميع الأساتذة بجامعة الوادي الذين يدرسون في

⁸⁷ - محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة النور، دون دار نشر، 2020، ص 163.

⁸⁸ - بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2019، ص 153.

⁸⁹ - محمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 171.

الكليات محل الدراسة وهي: كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية التكنولوجيا، كلية العلوم الدقيقة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الطبيعية والحياة، كلية العلوم الإسلامية .

التعريف بعينة الدراسة:

إنَّ اختيار عينة الدراسة من العناصر الأساسية والمهمة، فالعينة المختارة يجب أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الأصلي الذي أخذت منه تمثيلاً صحيحاً، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي حوالي 1072 أستاذ دائم، وقد تم تحديد واختيار حجم عينة يقدر بـ 115 فرداً، أي ما نسبته 11 % من حجم مجتمع الدراسة الكلي، ولقد اختيرت هذه العينة بطريقة عشوائية بسيطة لكون مفردات مجتمع الدراسة معروفة ومتجانسة من حيث الخصائص المطلوب دراستها، حيث تمّ توزيع أداة الاستبيان على أستاذ من العينة المختارة بشكل يدوي من أجل ضمان استرجاع كل الاستبيانات الموزعة دون نقصان، وكذا الإجابة بموضوعية وشفافية، حتى تكون النتائج تعكس الواقع الفعلي.

والجدول الموالي يوضح لنا عملية توزيع استمارات الاستبيان من حيث: عدد الاستمارات الموزعة، والمسترجعة، والمستبعدة، والصالحة، كما يلي:

الجدول رقم (2_2) يوضح ويلخص توزيع واسترجاع استمارة الاستبيان

مؤسسة التعليم العالي	الاستبيانات الموزعة		الاستبيانات المسترجعة		الاستبيانات المستبعدة		الاستبيانات الصالحة للدراسة الميدانية	
	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%
جامعة الوادي	140	100	120	85.71	05	03.57	115	82.14

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على توزيع استمارة الاستبيان.

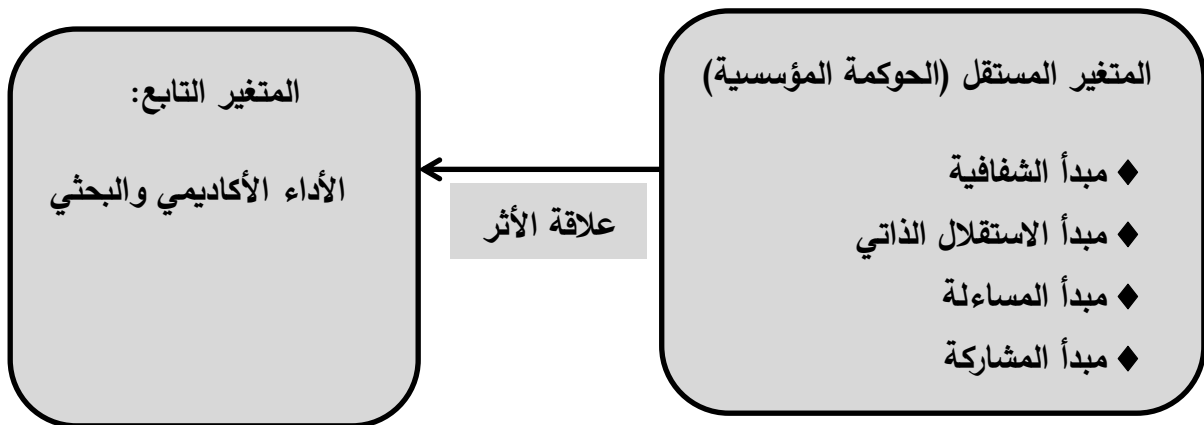
3. نموذج الدراسة:

بناءً على النموذج المعتمد، ومن أجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية، تم تصميم الاستبيان اعتماداً على فرضيات الدراسة، حيث اشتملت دراستنا على متغيرين أساسيين هما:

- ◆ المتغير المستقل: الحوكمة المؤسسية للجامعات، والمتمثلة في أربعة أبعاد وهي: الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، والمشاركة.
- ◆ المتغير التابع: الأداء الأكاديمي والبحثي، والمتمثل في بعد الأداء الأكاديمي وبعد الأداء البحثي.

ويمكن توضيح نموذج الدراسة المعتمد من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_2): يبين نموذج الدراسة الميدانية المعتمد



المصدر: من إعداد الطالبات بناءً على محاور استمارة الاستبيان.

4. مصادر البيانات:

لقد تم جمع المعطيات بالاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات وهما:

- ◆ **المصادر الأولية:** وهي تلك البيانات المجمعة في الدراسة الميدانية والتي يتم الحصول عليها من خلال إجابات هيئة التدريس لدى جامعة الوادي على استمارة الاستبيان، بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها المقترحة، بالاعتماد على المنهج الإحصائي لتحليل نتائج الدراسة، مستخدمين في ذلك برنامج التحليل الإحصائي SPSS إصدار 29.

♦ **المصادر الثانوية:** وتمثلت في البيانات أو المعلومات الموجودة في: الموقع الرسمي لجامعة الوادي، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الكتب، الأطروحات، المذكرات، والتي تكون عادة محفوظة في المكتبات باللغة العربية أو الأجنبية، حيث استفادت الطالبات من هذه البيانات في بناء الإطار النظري والميداني للدراسة، وكذلك تم الرجوع إليها أثناء المناقشة والتحليل في الجانب الميداني من البحث.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومعالجتها إحصائياً

يعتبر الاستبيان من بين أكثر أدوات البحث العلمي استخداماً وملاءمة في جمع البيانات مع ضرورة أن تكون الأسئلة واضحة ودقيقة، وفي هذا المطلب سنتطرق إلى التعريف بهذه الأداة التي استخدمت في هذه الدراسة.

1. أدوات جمع البيانات:

❖ التعريف بأداة الاستبيان (استمارة الاستبيان):

إن أداة البحث المستعملة في الجانب الميداني تمثلت في استمارة الاستبيان، وهي الأداة التي تم استعمالها حتى يتم الإجابة على إشكالية البحث الرئيسية وفرضيات المطروحة في مقدمة بحثنا، وقد تم بناء أداة استبيان تتضمن 54 بند، موزعة عبر محورين أساسيين حيث كانت الأسئلة مقسمة إلى جزئين كالتالي:⁹⁰

أ- **الجزء الأول:** ويضم البيانات الشخصية ويتكون من 5 أسئلة.

ب- **الجزء الثاني:** ويضم محاور الاستبيان وهي كما يلي:

◀ **المحور الأول:** والمتعلق بالمتغير المستقل (الحوكمة المؤسسية للجامعات)، ويضم 34

سؤالاً، موزعة على أربعة أبعاد كالاتي:

⁹⁰ - أنظر الملحق رقم (3)، يبين استمارة الاستبيان النهائية الموزعة بعد التحكيم.

- البعد الأول: مبدأ الشفافية ويضم 8 أسئلة.
 - البعد الثاني: مبدأ الاستقلال الذاتي ويضم 10 أسئلة.
 - البعد الثالث: مبدأ المساواة. ويضم 8 أسئلة.
 - البعد الرابع: مبدأ المشاركة. ويضم 8 أسئلة.
- ◀ **المحور الثاني:** والمتعلق بالمتغير التابع (الأداء الأكاديمي والبحثي)، ويضم 20 سؤالاً موزعة على بعدين فقط كالآتي:

- البعد الأول: الأداء الأكاديمي ويضم 10 أسئلة.
- البعد الثاني: الأداء البحثي ويضم 10 أسئلة.

2. قياس الاتجاهات النفسية (سلم ليكارت الخماسي):

غالباً ما توجد هناك العديد من مقاييس قياس الاتجاهات النفسية في العلوم الانسانية و الاجتماعية، ومن أشهرها: مقياس ليكارت الثلاثي والخماسي،... إلخ، وبهدف منح أفراد عينة الدراسة الإجابة على استمارة الاستبيان الموزعة عليهم، وكذلك ومعرفة اتجاه توجهات آراء المستجوبين نحوها، اعتمدنا مقياس ليكارت الخماسي الذي نراه مناسب لذلك الغرض، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات الخمس التالية على الترتيب: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وتقابلها في نفس الوقت أوزان رقمية معطاة لها مرتبة على على النحو التالي كما يلي: 1، 2، 3، 4، 5، والجدول الموالي يوضح مقياس ليكارت الخماسي من حيث الخيارات المقترحة وأوزانها كما يلي:

الجدول رقم (2_3): يوضح اتجاهات سلم ليكارت الخماسي

الخيارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأوزان	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثات بناءً على الاستبيان.

3. الأدوات المستخدمة في معالجة البيانات:

- لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية بغية تحليل ومعالجة مختلف البيانات التي حصلنا عليها عن طريق استمارة الاستبيان، والمتمثلة في ما يلي:
- ✖ التكرارات المطلقة والنسب المئوية: فقد استخدمت التكرارات في وصف خصائص عينة الدراسة وبيان عدد مفرداتها وفقا للإجابات أفراد عينة الدراسة، أما النسب المئوية فاستخدمت في تحديد نسبة التكرارات.
 - ✖ المتوسط الحسابي: واستعمل بهدف معرفة درجة تمركز الإجابات لأفراد عينة الدراسة.
 - ✖ الانحراف المعياري، واستعمل لمعرفة مدى تشتت بيانات إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم وسطها الحسابي.
 - ✖ معامل كرونباخ ألفا: واستخدم بهدف معرفة مدى التماسق في إجابة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان.
 - ✖ اختبار التوزيع الطبيعي (Normality Distribution Test): إذ من خلاله يتم معرفة واستكشاف نوع توزيع بيانات العينة نحو كل متغيرات الدراسة، فهو شرط أساسي لإجراء الاختبارات المعلمية، وله عدة اختبارات منها: اختبار كولموجروف - سميير نوف (Kolmogorov- Samirnov)، واختبار شابيرو- ويلك (Shapiro-Wilk).
 - ✖ معامل التفسير (R^2): واستخدم لتفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع بتأثير من المتغير المستقل.
 - ✖ معامل الارتباط بيرسون (R): واستخدم لمعرفة اتجاه وقوة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وكذلك تم استخدامه لمعرفة صدق أداة الاستبيان.
 - ✖ اختبار (T-test): وتم استخدامه في اختبار فرضيات الدراسة بهدف التأكد من الدلالة الإحصائية لها.
 - ✖ اختبار (Fisher): ويستخدم لاختبار صلاحية نموذج الانحدار عند مستوى معنوية معين باستخدام تحليل أنوفا.

☒ اختبار التباين الأحادي (One Way ANOVA): هو أحد الأدوات الإحصائية لمعرفة الفروق، ويعتمد عليه في حال اختبار تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع.

☒ نموذج الانحدار الخطي البسيط: وهو نموذج إحصائي يعبر عن العلاقة بين متغير تابع ومتغير مستقل، والغرض منه دراسة وتحليل أثر متغير مستقل على متغير تابع، ويمكن من خلاله تقدير قيمة أحد المتغيرين عند معرفة قيمة المتغير الآخر.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب سوف نقوم بالتأكد من صلاحية أداة الدراسة من خلال اختبار صدقها وثباتها معتمدين على نتائج الاختبار المتحصل عليها.

1. الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

بغية التأكد من الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان قمنا بعرضها على مجموعة بشكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة في الاختصاص بكلية الاقتصاد والتجارة والتسيير بجامعة الوادي، حيث كان عددهم 4 أساتذة، وقد مكنونا من خلال ملاحظاتهم اتجاه استمارة الاستبيان من إعداد استمارة نهائية معدة للتوزيع على أفراد عينة الدراسة.⁹¹

وقد كانت أهم ملاحظات الأساتذة المحكمين تتمثل في ما يلي: الاهتمام بالسلامة اللغوية لعبارات الاستبيان، إعادة صياغة بنود الاستبيان بشكل ملائم ودقيق، وكذلك انتماء الفقرات لمحاور الاستبيان الذي تعبر عن مضمونه.⁹²

⁹¹ - أنظر الملحق رقم (02)، المتعلق باستمارة الاستبيان الأولية.

⁹² - أنظر الملحق رقم (01)، المتعلق بقائمة الأساتذة المحكمين لأداة الاستبيان.

2. ثبات أداة الدراسة:

لقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة من خلال حساب قيمة معامل ألفا كرونباخ عند مستوى معنوية (0.01)، باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، والمخرجات المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_4) يوضح نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ للاستبيان

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.998	0.997	34	مبادئ الحوكمة المؤسسية
0.997	0.995	20	الأداء الأكاديمي والبحثي
0.999	0.998	54	معامل الثبات الكلي لجميع فقرات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور مبادئ الحوكمة المؤسسية بلغ 0.997 وهو أكبر من 0.70، وهذا يعني وجود علاقة موجبة بين البنود المكونة لمحور مبادئ الحوكمة المؤسسية، وكذلك نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الأداء الأكاديمي والبحثي بلغ 0.995 وهو أكبر من 0.70، وهذا يعني وجود علاقة موجبة بين البنود المكونة لمحور الأداء الأكاديمي والبحثي، وأيضاً نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لفقرات الاستبيان ككل بلغ 0.998، وهذا يعني وجود علاقة موجبة بين عبارات الاستبيان ككل.

ومما سبق يمكن القول أن أداة الاستبيان ثابتة وصالحة للقيام بالتحليل الإحصائي بغية اختبار فرضيات الدراسة.

3. صدق أداة الدراسة:

لقد تم التحقق من الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل محور من محاور أداة الاستبيان والدرجة الكلية لأداة الاستبيان عند مستوى معنوية (0.01)، باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، والمخرجات المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_5) يوضح الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

أبعاد ومحاور الدراسة	الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان	
	Pearson correlation	مستوى الدلالة Sig
مبدأ الشفافية	.684**0	<0.001
مبدأ الاستقلال الذاتي	.694**0	<0.001
مبدأ المساواة	.695**0	<0.001
مبدأ المشاركة	.687**0	<0.001
محور مبادئ الحوكمة المؤسسية	.440**0	<0.001
الأداء التدريسي	.680**0	<0.001
الأداء البحثي	.685**0	<0.001
محور الأداء الأكاديمي والبحثي	.573**0	<0.001

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور مبادئ الحوكمة المؤسسة والدرجة الكلية لأداة الاستبيان بلغت 0.440، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig = 0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (a= 0.01)، كما يتضح أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين محور الأداء الأكاديمي والبحثي والدرجة الكلية لأداة الاستبيان بلغت 0.573، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (Sig=0.00) وهي أقل من مستوى المعنوية (a=0.01).

مما سبق ذكره، يمكن الحكم على أن أداة الاستبيان صادقة من جانب المحتوى أو المضمون.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم من خلال هذا المبحث عرض و تحليل نتائج استبيان الدراسة من خلال عرض و تحليل إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة، و المتمثلة في محور الحوكمة المؤسسية بأبعادها الأربعة (الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، المشاركة) و محور الأداء الأكاديمي ببعديه في الكليات محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية لعينة الدراسة

يحتوي هذا المطلب على النتائج التي تم التوصل اليها بعد تفرغ الاستبيان و إخضاعها لأدوات التحليل الإحصائي.

1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس:

وقد تم تفرغ نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغير الجنس في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

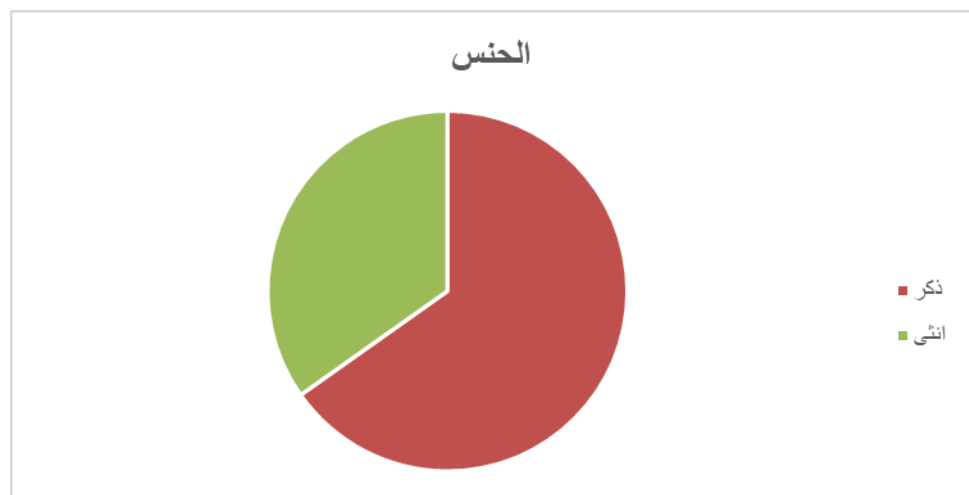
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	نكر	75	65.2
	انثى	40	34.8
المجموع		115	% 100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتبين أن جنس الذكور يمثل ما نسبته 65.2% من حجم العينة أي (75 من أصل 115)، أما جنس الإناث فيمثل ما نسبته 34.8% من حجم العينة أي (40 من أصل 115)، أي أن هناك استجابة كبيرة من عدد الذكور، إلا أن هذا لا يعني أن هيئة التدريس قد تكون ذكور أكثر من إناث، ففي الواقع نجد بالمؤسسة محل الدراسة أن الجنس ذكر من طاقم التدريس أكثر بكثير من جنس الإناث، وهذا لا يحدث تغيير من ناحية الآراء أو الاستجابة لأسئلة الاستبيان محل الدراسة.

كما يمكننا توضيح أكثر لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس، من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:

وقد تم تفريغ نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغير السن في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	6	5.2
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	50	43.5
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	51	44.3
	من 50 إلى 60 سنة	8	7.0
المجموع		115	%100

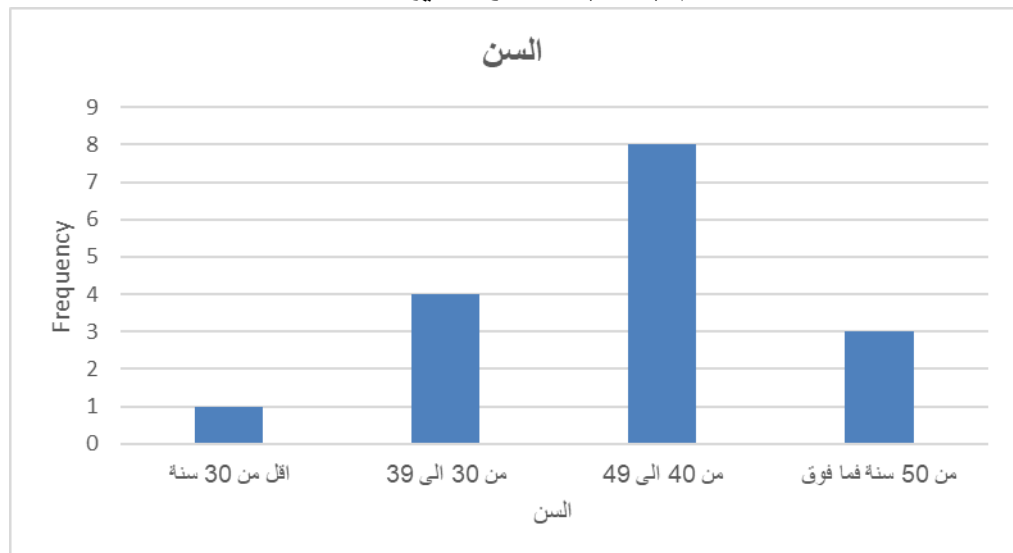
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتبين أنه عند تحليل فئات الأعمار لعينة الدراسة أن معظم المجيبين من فئة الشباب أي (30- أقل 40 سنة) ومن فئة الكهول أي (40 - أقل 50 سنة)، أي أن هاتين الفئتين تحتلان نفس المرتبة تقريبا، أما الفئة كبار السن أي (50- 60 سنة) وفئة حديثي السن (أقل من 30 سنة) فهي ضئيلة جدا مقارنة بالفئتين السابقتي الذكر، فهنا يوجد تباين كبير حيث نجد أن هناك تقابل بين فئتين مختلفتين جداً من حيث الأعمار، وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تزخر بطاقتي تدريسي متنوع من حيث أعمارهم ولكن تغلب فئتي الشباب والكهول أكثر من فئتي الأساتذة الكبار السن والحديثي السن.

كما يمكننا توضيح أكثر لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن من خلال الشكل

التالي:

الشكل رقم (2_4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

وقد تم تقريغ نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_8) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

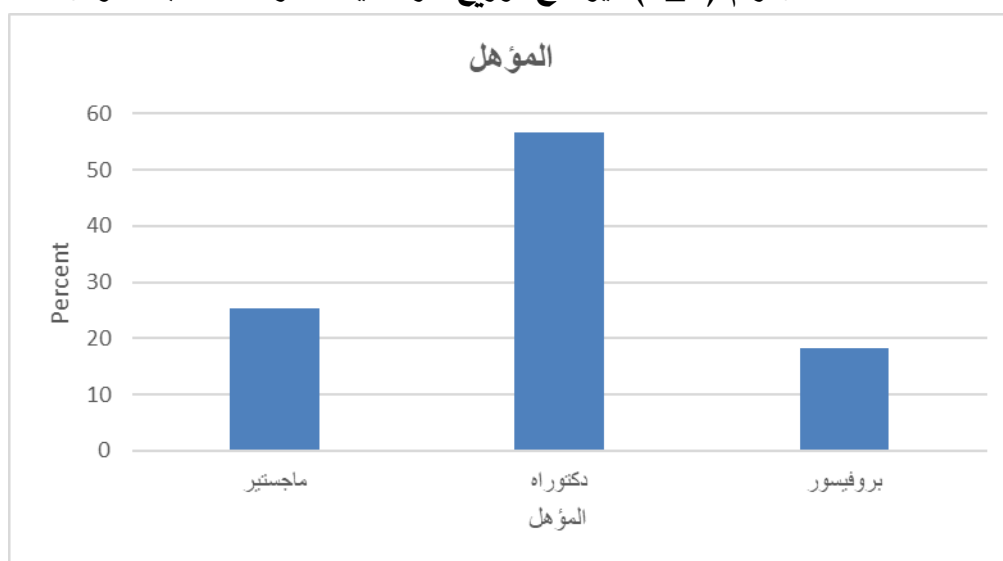
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ماجستير	29	25.2
	دكتوراه	65	56.5
	بروفيسور	21	18.3
المجموع		115	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتبين أن عدد المجيبين من حملة شهادة الدكتوراه في المرتبة الأولى (العدد 65 من أصل 115)، وفي المرتبة الثانية حملة شهادة الماجستير (العدد 29 من أصل 115)، وفي المرتبة الثالثة حملة شهادة أستاذية (العدد 21 من أصل 115)، وهذا يعني أن أكثر المجيبين على مستويات عالية من التأهيل العلمي والخبرة الكافية للإجابة على الاستبيان ولهم معرفة بالموضوع، كما يدل هذا على أن المؤسسة محل الدراسة تزخر بتنوع جد مهم ومناسب في هيئة طاقم التدريس.

كما يمكننا توضيح أكثر لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة:

وقد تم تفريغ نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة

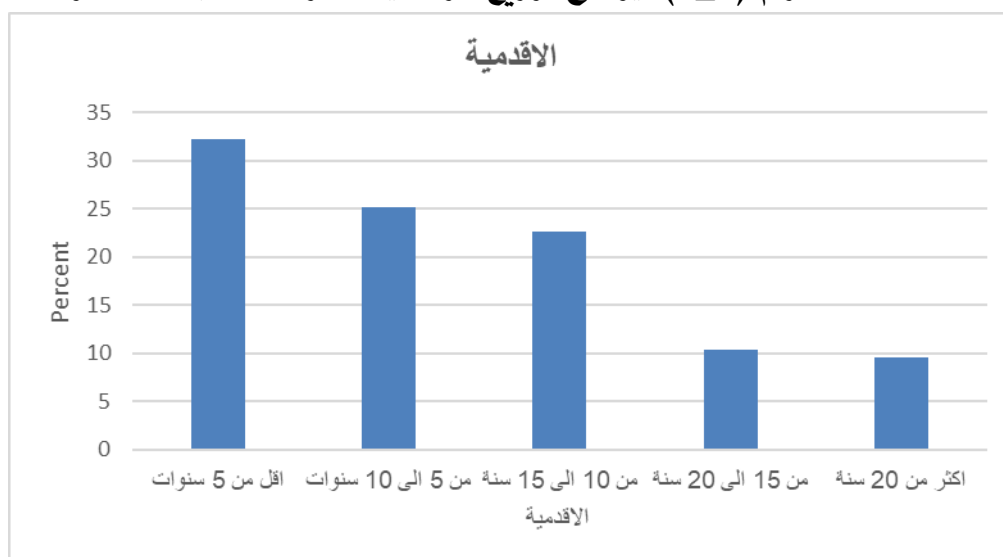
الفئة		
أقل من 5 سنوات	37	32.2
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	29	25.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	26	22.6
من 15 إلى أقل من 20 سنة	12	10.4
أكثر من 20 سنة	11	9.6
المجموع	115	%100

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتضح أن أكثر فئة من المجيبين هم الذين لا تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة 32.2 % (العدد 37 من أصل 115)، لتأتي في المرتبة الثانية والثالثة والمتقاربتين ذوي الخبرة ما بين 5 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 25.2%، ومن 10 إلى أقل 15 سنة بنسبة 22.6%، لتكون أقل نسبة وفي المرتبة الأخيرة الذين لديهم سنوات خبرة من 15 إلى أقل من 20 سنة بنسبة 9.6% وفئة أكثر من 20 سنة. وهذا يدل على أن طاقم هيئة التدريس بالمؤسسة محل الدراسة يغلب عليه الأعضاء من ذوي حديثي التوظيف وفئة متوسطي مدة الخدمة في المؤسسة.

كما يمكننا توضيح أكثر لتوزيع أفراد عينة الدراسة عدد سنوات الخدمة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2_6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

5. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكلية:

وقد تم تفريغ نتائج إجابات أفراد العينة حسب متغير الانتماء للكلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكلية

النسبة %	التكرار	الفئة	
17.4	20	كلية التكنولوجيا	الكلية
20.0	23	كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	
9.6	11	كلية الآداب واللغات	
27.8	32	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم	

التسيير		
كلية الحقوق والعلوم السياسية	11	9.6
كلية البيولوجيا	10	8.7
كلية العلوم الدقيقة	1	0.9
كلية العلوم الإسلامية	7	6
المجموع	115	%100

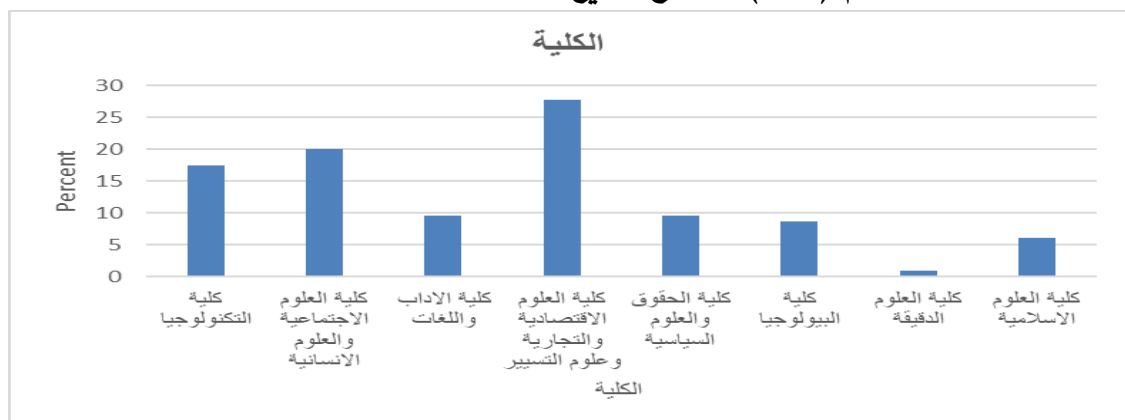
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتضح أن أغلب المستجيبين ينتمون لثلاث كليات على التوالي: لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بنسبة 27.8 % (32 مُستجوب)، وكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بنسبة 20 % (23 مستجوب)، وكلية التكنولوجيا بنسبة 17.4 % (20 مُستجوب)، ثم تليها ثلاث كليات بنفس العدد والنسبة تقريباً أي بنسبة 9.6 % (من 11 إلى 10 مُستجوب) وهي: كلية الآداب واللغات، وكلية الحقوق والعلوم السياسية، وكلية علوم الطبيعة والحياة، والأخير نجد أن كلية العلوم الدقيقة تم استجواب منها فرد واحد فقط.

كما يمكننا توضيح أكثر لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكلية من خلال

الشكل التالي:

الشكل رقم (2_7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء للكلية



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

المطلب الثاني : عرض و تحليل وصفي لمستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية

بغية معرفة الاتجاه العام ومستوى التطبيق لكل مبدأ من مبادئ الحوكمة المؤسسية بناءً على آراء أفراد عينة الدراسة، وبما أننا استخدمنا في ذلك سلم ليكرت الخماسي الذي يتكون من خمس اختيارات، قمنا باختيار المتوسط الحسابي المرجح والذي ينتج من خلال قسمة عدد المسافات (وهي 5 مسافات) على عدد الخيارات (وهي 5 اختيارات)، أي 4 قسمة 5، ويمكن توضيح الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة حسب قيم المتوسط المرجح كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_11): تحديد الاتجاه العام حسب قيم المتوسط المرجح

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق	الاتجاه العام
1	من 01 إلى 1.79	مستوى ضعيف جدا	غير موافق بشدة
2	من 1.80 إلى 2.59	مستوى ضعيف	غير موافق
3	من 2.60 إلى 3.39	مستوى متوسط	محايد
4	من 3.40 إلى 4.19	مستوى قوي	موافق
5	من 4.20 إلى 5	مستوى قوى جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطلبات بناء على مقياس ليكرت الخماسي.

لقد قمنا بتفريغ نتائج آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند أو فقرة من فقرات مبادئ الحوكمة المؤسسية.

1. مبدأ الشفافية:

بهدف معرفة درجة تقييم آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمبدأ الشفافية، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود هذا المبدأ، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبدأ الشفافية

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى التطبيق
1	توجد حرية وسهولة في تدفق المعلومات داخل الجامعة وهي في متناول جميع أصحاب المصلحة المعنيين بها.	0.930	3.77	4	موافق	قوية
2	توجد حرية في الإفصاح عن المعلومة والإعلام الحر.	0.972	3.34	8	موافق	متوسطة
3	تقوم الجامعة بإعلام الأساتذة بمختلف القرارات المتخذة بكل وضوح.	0.990	3.75	5	موافق	قوية
4	توجد لقاءات دورية مفتوحة بين المسؤولين والطلبة والأساتذة.	1.074	3.61	7	موافق	قوية
5	تسعى الجامعة إلى جعل مختلف القوانين والمراسيم والتعليمات المطبقة واضحة ومعلنة لدى جميع أصحاب المصلحة.	0.990	3.81	3	موافق	قوية
6	تملك الجامعة موقع الكتروني يحتوي على معلومات وبيانات يتم تحديثها باستمرار (محاضرات، تعليمات، ندوات، تربصات علمية، مناقشات تخرج، ملتقيات، إعلانات، قاعدة بيانات عن الأساتذة والمستخدمين،... إلخ).	0.850	4.12	1	موافق	قوية
7	توفر الجامعة المعلومات الضرورية التي يحتاجها الأساتذة في الوقت المناسب (التوقيت الزمني للتدريس، قاعات ومدرجات التدريس، مناهج ومقررات وبرامج التدريس، الامتحانات، معايير التقييم السنوي والثلاثي للأساتذة،... إلخ).	0.908	4.00	2	موافق	قوية
8	تساعد الجامعة في تسهيل استخدام المعلومات وضمان مصداقيتها وتعزيز التواصل بين الموظفين والطلبة والأساتذة.	0.934	3.71	6	موافق	قوية
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مبدأ الشفافية		0.914	3.76	مستوى قوي		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتضح أن مبدأ الشفافية قد تحصل على متوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.914، كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط المحايد والذي يقدر بـ 3، وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة موافقين بالأغلبية على تطبيق مبدأ الشفافية بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق مبدأ الشفافية بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.

أما فيما يخص تقييم آراء عينة الدراسة حول كل فقرة من فقرات مبدأ الشفافية، فقد تم ترتيبها بالاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي:

✕ جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الأولى والتي فحواها: تملك الجامعة موقع إلكتروني يحتوي على معلومات وبيانات يتم تحديثها باستمرار (محاضرات، تعليمات، ندوات، تربصات علمية، مناقشات تخرج، ملتقيات، إعلانات، قاعدة بيانات عن الأساتذة والمستخدمين،... إلخ. حيث حصلت على متوسط حسابي 4.12 وانحراف معياري 0.850.

✕ جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثانية والتي فحواها: توفر الجامعة المعلومات الضرورية التي يحتاجها الأساتذة في الوقت المناسب (التوقيت الزمني للتدريس، قاعات ومدرجات التدريس، مناهج ومقررات وبرامج التدريس، الامتحانات، معايير التقييم السنوي والثلاثي للأساتذة،... إلخ). حيث حصلت على متوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.908.

✕ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الثالثة والتي فحواها: تسعى الجامعة إلى جعل مختلف القوانين والمراسيم والتعليمات المطبقة واضحة ومعلنة لدى جميع أصحاب المصلحة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.990.

✕ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الرابعة والتي فحواها: توجد لقاءات دورية مفتوحة بين المسؤولين والطلبة والأساتذة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.930.

✕ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الخامسة والتي فحواها: تقوم الجامعة بإعلام الأساتذة بمختلف القرارات المتخذة بكل وضوح. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.990.

✕ جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة السادسة والتي فحواها: تساعد الجامعة في تسهيل استخدام المعلومات وضمان مصداقيتها وتعزيز التواصل بين الموظفين والطلبة والأساتذة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.934.

✕ جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة السابعة والتي فحواها: توجد لقاءات دورية مفتوحة بين المسؤولين والطلبة والأساتذة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.074.

✕ جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثامنة والتي فحواها: توجد حرية في الافصح عن المعلومة والإعلام الحر. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.34 وانحراف معياري 0.972.

من خلال التحليل الاحصائي الوصفي السابق لمبدأ الشفافية يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تطبق مبدأ الشفافية من خلال الآليات التالية:

«امتلاكها لموقع الكتروني بلغتين عربية وفرنسية، ويحتوي على معلومات وبيانات يتم تحيينها بشكل مستمر.

«توفر المؤسسة محل الدراسة المعلومات الضرورية التي يحتاجها طاقم هيئة التدريس في الوقت المناسب، كما تقوم بإعلامهم بمختلف القرارات المتخذة بكل وضوح.

«وأيضاً تحرص المؤسسة محل الدراسة على جعل مختلف القوانين والمراسيم والتعليمات المطبقة واضحة ومعلنة لدى جميع أصحاب المصلحة داخلها أو خارجها.

كما تعمل المؤسسة محل الدراسة على تنظيم لقاءات واجتماعات دورية مفتوحة بين المسؤولين الإداريين والطلبة والأساتذة، بهدف معالجة بعض المشاكل العالقة أو فك لبس حاصل في بعض القضايا،...إلخ.

ولكن رغم كل ذلك، فإن هناك من يرى أن المؤسسة محل الدراسة لديها نقص من جانب الحرية في الإفصاح عن المعلومة والإعلام الحر.

2. مبدأ الاستقلال الذاتي:

بغية معرفة درجة تقييم آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمبدأ الاستقلال الذاتي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود هذا المبدأ، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات مبدأ الاستقلال الذاتي

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى التطبيق
1	تتمتع الجامعة بنوع من الحرية في تسيير شؤونها الإدارية والمالية.	0.920	3.54	4	موافق	قوية
2	تمتلك الجامعة قدر كاف من الحرية لممارسة أنشطتها الأكاديمية	0.958	3.69	3	موافق	قوية
3	تمنح الجامعة للأساتذة الحرية في تقديم الاستشارات والتدريب لجهات خاصة أو عامة دون قيود.	0.922	3.37	7	موافق	متوسطة
4	تمنح الجامعة للأساتذة حرية المشاركة في نقابات الأساتذة وكذلك في أنشطة المنظمات المهنية الوطنية.	0.907	3.81	1	موافق	قوية
5	تقدم الجامعة لأعضاء اللجان العلمية الصلاحية والحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم العلمي	0.940	3.48	6	موافق	قوية

					وتعديله.	
6	للجامعة الحق في استحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية التي تراها مناسبة لها.	0.835	3.71	2	موافق	قوية
7	للجامعة الحرية في اختيار عدد ونوع طلابها الملتحقين بها.	1.033	3.11	9	محايد	متوسطة
8	للجامعة الحرية في تطبيق اجراءات: التعيين، والترقية والتسريح، والتدريب،... إلخ.	1.003	3.50	5	موافق	قوية
9	تملك الجامعة الحرية في وضع مناهجها ومقرراتها الدراسية.	1.096	2.99	10	محايد	متوسطة
10	يملك الأستاذ داخل الجامعة حرية القيام بالبحوث وتبادل الأفكار والمؤلفات دون قيود، وكذلك نشر نتائجها دون رقابة.	1.090	3.33	8	موافق	متوسطة
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مبدأ الاستقلال الذاتي		0.929	3.45	مستوى قوي		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتبين أن مبدأ الاستقلال الذاتي قد تحصل على متوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.929، كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط المحايد والذي يقدر بـ 3، ما عدا الفقرة رقم (9)، وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة موافقين بالأغلبية على تطبيق مبدأ الاستقلال الذاتي بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق مبدأ الاستقلال الذاتي بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.

أما فيما يخص تقييم آراء عينة الدراسة حول كل بند من بنود مبدأ الاستقلال الذاتي، فقد تم ترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي:

✕ جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الأولى والتي فحوها: تمنح الجامعة للأستاذة حرية المشاركة في نقابات الأساتذة وكذلك في أنشطة المنظمات المهنية الوطنية. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.81 وانحراف معياري 0.907.

✕ جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية والتي فحوها: للجامعة الحق في استحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية التي تراها مناسبة لها. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.835.

✕ جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثالثة والتي فحوها: تمتلك الجامعة قدر كاف من الحرية لممارسة أنشطتها الأكاديمية. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.958.

✕ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الرابعة والتي فحوها: تتمتع الجامعة بنوع من الحرية في تسيير شؤونها الإدارية والمالية. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.920.

✕ جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الخامسة والتي فحوها: للجامعة الحرية في تطبيق اجراءات: التعيين، والترقية والتسريح، والتدريب،... إلخ. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.003.

✕ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة السادسة والتي فحوها: تقدم الجامعة لأعضاء اللجان العلمية الصلاحية والحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم العلمي وتعديله. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 0.940.

✕ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة السابعة والتي فحوها: تمنح الجامعة للأستاذة الحرية في تقديم الاستشارات والتدريب لجهات خاصة أو عامة دون قيود. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 0.922.

✕ جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة الثامنة والتي فحواها: يملك الأستاذ داخل الجامعة حرية القيام بالبحوث وتبادل الأفكار والمؤلفات دون قيود، وكذلك نشر نتائجها دون رقابة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.33 وانحراف معياري 1.090.

✕ جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة التاسعة والتي فحواها: للجامعة الحرية في اختيار عدد ونوع طلابها الملتحقين بها. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.11 وانحراف معياري 1.033.

✕ جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة العاشرة والتي فحواها: تملك الجامعة الحرية في وضع مناهجها ومقرراتها الدراسية. حيث حصلت على متوسط حسابي 2.99 وانحراف معياري 1.096.

من خلال التحليل الاحصائي الوصفي السابق لمبدأ الاستقلال الذاتي يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تطبق مبدأ الاستقلال الذاتي من خلال الآليات التالية:

➤ تمنح لطاقم هيئة التدريس حق حرية المشاركة في النقابات وفي أنشطة المنظمات المهنية الوطنية، وهذا يعبر حق مكفول دستورياً وقانونياً، كما تمنحه الحرية في تقديم الاستشارات والتدريب لجهات خاصة أو عامة دون قيود، إضافة إلى تمكينه من القيام بالبحوث وتبادل الأفكار والمؤلفات بكل حرية ودون قيود، وكذلك نشر نتائجها دون رقابة.

➤ كما يحق للمؤسسة محل الدراسة فتح أو جلب تخصصات الأكاديمية جديدة مناسبة لها تحقق أهدافها من خلالها، وكذلك دعمها بدورات تدريبية لطاقمها التدريسي والإداري من خلال أفراد متخصصين قد تراها مناسبة لها.

➤ تمتلك المؤسسة محل الدراسة قدر كاف من الحرية لممارسة مختلف أنشطتها الأكاديمية، كما تمنح لأعضاء اللجان العلمية الصلاحية والحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم العلمي وتعديله.

➤ لدى المؤسسة محل الدراسة نوع من الحرية النسبية في تسيير شؤونها الإدارية والمالية.

المؤسسة محل الدراسة لها الحرية المطلقة في تطبيق اجراءات بخصوص مواردها البشرية مثل: التعيين، والترقية والتسريح، والتدريب،... إلخ.

ولكن رغم هذا الاستقلال الذاتي الذي تتمتع به المؤسسة محل الدراسة، إلا أنها ليست لها الحرية في اختيار عدد ونوع طلابها الملتحقين بها، إضافة إلى أنها لا تملك الحرية في وضع مناهجها ومقرراتها الدراسية.

3. مبدأ المساءلة:

بهدف معرفة مستوى تقييم آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمبدأ المساءلة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود هذا المبدأ، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مبدأ المساءلة

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى التطبيق
1	تطبق الجامعة القوانين والتعليمات بشفافية وموضوعية على كافة الأطراف الفاعلة في الجامعة.	1.036	3.36	2	موافق	متوسطة
2	لدى الجامعة نظام يحدد مسؤوليات وصلاحيات العاملين فيها بشكل دقيق وواضح.	0.960	3.68	1	موافق	قوية
3	يتم في الجامعة مشاركة الأساتذة في القيام بإجراءات المساءلة للجميع المسؤولين والقيادات.	1.039	3.01	8	موافق	متوسطة
4	اجراءات المراجعة الداخلية المطبقة في الجامعة تساعد على الكشف المبكر لحالات الفساد الإداري والمالي.	1.022	3.28	3	محايد	متوسطة
5	تسعى الجامعة على تطوير أسلوب الرقابة الذاتية لدى منتسبيها.	1.022	3.28	4	محايد	متوسطة
6	تمنح الجامعة حوافز مادية ومعنوية تُشجع الأساتذة والموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية ونزاهة وأمانة.	1.092	3.10	6	محايد	متوسطة
7	يخضع الأساتذة للمساءلة من قبل قيادات الجامعة	0.976	3.23	5	محايد	متوسطة

					حسب الاختصاص.	
متوسطة	موافق	7	3.05	0.935	توفر الجامعة الحماية والضمانات الكافية لمن يكشف عن المخالفات في المهام والأنشطة والوظائف والانحرافات في الأداء.	8
مستوى متوسط			3.24	0.972	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مبدأ المساءلة	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول السابق، يتضح أن مبدأ المساءلة قد تحصل على متوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.972، كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية أكبر من المتوسط المحايد والذي يقدر بـ 3، وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة محايدون بالأغلبية على تطبيق مبدأ المساءلة بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق مبدأ المساءلة بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.

أما فيما يخص تقييم آراء عينة الدراسة حول كل بند من بنود مبدأ المساءلة، فقد تم ترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي:

✕ جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الأولى والتي فحواها: لدى الجامعة نظام يحدد مسؤوليات وصلاحيات العاملين فيها بشكل دقيق وواضح. حيث تحصّلت على متوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.960.

✕ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثانية والتي فحواها: تطبق الجامعة القوانين والتعليمات بشفافية وموضوعية على كافة الأطراف الفاعلة في الجامعة. حيث تحصّلت على متوسط حسابي 3.36 وانحراف معياري 1.036.

✕ جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثالثة والتي فحواها: اجراءات المراجعة الداخلية المطبقة في الجامعة تساعد على الكشف المبكر لحالات الفساد الإداري والمالي. حيث تحصّلت على متوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.022.

✕ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الرابعة والتي فحواها: تسعى الجامعة على تطوير أسلوب الرقابة الذاتية لدى منتسبيها. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.022.

✕ جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الخامسة والتي فحواها: يخضع الأستاذة للمساءلة من قبل قيادات الجامعة حسب الاختصاص. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.23 وانحراف معياري 0.976.

✕ جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة السادسة والتي فحواها: تمنح الجامعة حوافز مادية ومعنوية تشجع الأساتذة والموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية ونزاهة وأمانة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.10 وانحراف معياري 1.092.

✕ جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة السابعة والتي فحواها: توفر الجامعة الحماية والضمانات الكافية لمن يكشف عن المخالفات في المهام والأنشطة والوظائف والانحرافات في الأداء. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.05 وانحراف معياري 0.935.

✕ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الثامنة والتي فحواها: يتم في الجامعة مشاركة الأساتذة في القيام بإجراءات المساءلة للجميع المسؤولين والقيادات. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1.039.

من خلال التحليل الاحصائي الوصفي السابق لمبدأ المساءلة يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تطبق مبدأ المساءلة من خلال الآليات التالية:

◀ تملك المؤسسة محل الدراسة نظام يحدد مسؤوليات وصلاحيات جميع منتسبيها بشكل دقيق وواضح، كما تحرص على تطبيق مختلف القوانين والتعليمات بكل شفافية وموضوعية على كافة منتسبيها.

◀ اجراءات المراجعة الداخلية (المحاسب المعتمد، والرقابة المالية) المطبقة في المؤسسة محل الدراسة تساعد على الكشف المبكر لحالات الفساد الإداري والمالي

«يخضع جميع الأستاذة للمساءلة من قبل قيادات الجامعة كل حسب الاختصاص.

«تسعى المؤسسة محل الدراسة على تطوير أسلوب الرقابة الذاتية لدى منتسبيها، وتمنح لهم حوافز مادية ومعنوية تُشجعهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية ونزاهة وأمانة.

ولكن رغم هذه الآليات المستخدمة في المسائلة داخل المؤسسة محل الدراسة، نجد أن هذه الأخيرة لا تمنح لعضو هيئة التدريس حق المشاركة في القيام بإجراءات المسائلة لجميع المسؤولين الإداريين والقيادات فيها، كما لا توفر الحماية والضمانات الكافية لمن يكشف عن المخالفات في المهام والأنشطة والوظائف والانحرافات في الأداء.

3. مبدأ المشاركة:

بهدف معرفة مستوى تقييم آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بمبدأ المشاركة، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود هذا المبدأ، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد مبدأ المشاركة

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى التطبيق
1	تتم في الجامعة وضع قواعد العمل من خلال مشاركة الجميع	1.026	3.35	3	محايد	متوسطة
2	تساهم جميع الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار وتنفيذه.	1.073	3.18	8	محايد	متوسطة
3	تسمح مجالس الجامعة بمناقشة مختلف القرارات الصادرة عنها بغية إجراء التعديلات المناسبة عليها.	0.890	3.30	5	محايد	متوسطة
4	تُشرك الجامعة ممثلين من الأكاديميين (من داخل وخارج الجامعة) في وضع خطط التطوير في برامجها التعليمية.	1.012	3.31	4	محايد	متوسطة
5	تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها لمناقشة	0.998	3.22	7	محايد	متوسطة

					المشكلات والقضايا التي تعترض سير العمل وسبل معالجتها.	
متوسطة	محايد	2	3.37	1.020	تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.	6
متوسطة	محايد	6	3.30	1.017	يُسمح للأساتذة في الجامعة بالمشاركة فيما يخص تحديد المهام البيداغوجية (التوقيت، الامتحانات، البرامج).	7
قوية	موافق	1	3.42	1.084	تشجع الجامعة على وجود التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة بحرية ودون الاخلال بالنظام العام.	8
مستوى متوسط			3.30	0.982	آراء واتجاهات أفراد العينة نحو مبدأ المشاركة	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتضح أن مبدأ المشاركة قد تحصل على متوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.982، كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات أكبر من المتوسط المحايد والذي يقدر بـ 3، وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة محايدون بالأغلبية على تطبيق مبدأ المشاركة بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق مبدأ المشاركة بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.

أما فيما يخص تقييم آراء عينة الدراسة حول كل بند من بنود مبدأ المشاركة، فقد تم ترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي:

✕ جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأولى والتي فحواها: تشجع الجامعة على وجود التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة بحرية ودون الاخلال بالنظام العام. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.42 وانحراف معياري 1.084

✕ جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الثانية والتي فحوها: تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.020.

✕ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثالثة والتي فحوها: تتم في الجامعة وضع قواعد العمل من خلال مشاركة الجميع. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 1.026.

✕ جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الرابعة والتي فحوها: تُشرك الجامعة ممثلين من الأكاديميين (من داخل وخارج الجامعة) في وضع خطط التطوير في برامجها التعليمية. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.012.

✕ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الخامسة والتي فحوها: تسمح مجالس الجامعة بمناقشة مختلف القرارات الصادرة عنها بغية إجراء التعديلات المناسبة عليها. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.890.

✕ جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة السادسة والتي فحوها: يُسمح للأساتذة في الجامعة بالمشاركة فيما يخص تحديد المهام البيداغوجية (التوقيت، الامتحانات، البرامج). حيث حصلت على متوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 1.017.

✕ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة السابعة والتي فحوها: تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها لمناقشة المشكلات والقضايا التي تعترض سير العمل. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.22 وانحراف معياري 0.998.

✕ جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الثامنة والتي فحوها: تساهم جميع الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار وتنفيذه. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.18 وانحراف معياري 1.073.

من خلال التحليل الإحصائي الوصفي السابق لمبدأ المشاركة يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تطبق مبدأ المشاركة من خلال الآليات التالية:

تشجع على وجود وحرية نشاط التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة - وهو حق مكفول قانوناً - لكن بشرط عدم الاخلال بالنظام العام.

«تقوم الجامعة بتكوين لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي عبر مختلف كلياتها، وهذه اللجان قد تتشكل فعلياً بهدف حل بعض القضايا أو المشكلات العالقة والصعبة من جميع النواحي الأكاديمية، أو البحثية، أو الإدارية... إلخ

«تتم في الجامعة وفي مختلف كلياتها وأقسامها العلمية سن ووضع قواعد للعمل من خلال مشاركة الجميع من طلبة وأساتذة وإداريين وتقنيين وأعوان المصالح.

«قد تُشرك في بعض الأحيان المؤسسة محل الدراسة ممثلين من الأكاديميين (من داخلها وخارجها) في وضع خطط التطوير في برامجها التعليمية.

ولكن رغم كل هذه الآليات المستخدمة في المشاركة داخل المؤسسة محل الدراسة، نجد أن هذه الأخيرة لا تسمح بمناقشة مختلف القرارات الصادرة عن مختلف مجالسها (العلمية أو الإدارية أو البيداغوجية) بغية إجراء تعديلات مناسبة عليها، كما لا تمنح الحق لعضو هيئة التدريس فيها بالمشاركة فيما يخص تحديد المهام البيداغوجية (التوقيت، الامتحانات، البرامج... إلخ)، أضف إلى ذلك أنها لا تتيح الفرصة لمنتسبيها لمناقشة المشكلات والقضايا التي تعترض سير العمل داخل كلياتها أو أقسامها العلمية، وأيضاً لا تُشرك جميع الأطراف الفاعلة في الجامعة في عملية اتخاذ القرار وتنفيذه إلا بصورة محدودة.

مما سبق ذكره، ومن خلال معرفة مستوى تطبيق كل مبدأ من مبادئ الحوكمة المؤسسية، وبغية معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور مبادئ الحوكمة المؤسسية،

قمنا بحساب مستوى تطبيق محور الحوكمة المؤسسية ككل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_16) مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية حسب آراء أفراد العينة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الاتجاه العام
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور مبادئ الحوكمة المؤسسية	3.44	0.940	قوية	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتبين أن محور مبادئ الحوكمة المؤسسية قد تحصل على متوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.940، وهذا يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقين على تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة قوية، على الرغم من أن مستوى تطبيق كل من مبدأ المساواة والمشاركة كان بدرجة متوسطة.

كما تبين لنا من خلال التحليل الوصفي السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مبادئ الحوكمة المؤسسية - أي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل مبدأ -، أن مبدأ الشفافية احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.914، ثم نجد أن مبدأ الاستقلال الذاتي احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 0.929، أما مبدأ المشاركة فقط حاز المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.30 وانحراف معياري 0.982، أما مبدأ المساواة فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.24 وانحراف معياري 0.972.

مما سبق ذكره، يمكن الحكم أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق

مبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة قوية حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث : عرض و تحليل وصفي لمستوى تطبيق الأداء الأكاديمي و البحثي

قمنا هنا بتفريغ نتائج آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي، حيث تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند أو فقرة من فقرات الأداء الأكاديمي والبحثي.

1.الأداء الأكاديمي لمؤسسات التعليم العالي :

بغية معرفة مستوى تقييم آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالأداء الأكاديمي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود هذا الأداء، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء الأكاديمي

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى التطبيق
1	يتم تدريب وتنمية المهارات الأكاديمية للأساتذة وفق احتياجاتهم	1.078	3.46	6	موافق	قوية
2	يتم تحسين وتطوير طرق التدريس باستمرار باستخدام استراتيجيات حديثة.	1.163	3.43	7	موافق	قوية
3	يتم التشجيع على تبادل الخبرات بين الأساتذة من أجل التحسين والتطوير في العملية التعليمية.	1.071	3.47	5	موافق	قوية
4	تتسم اسهامات الأستاذ في الجامعة (دروس أو أعمال موجهة منشورة، مطبوعات بيداغوجية، كتب علمية متخصصة،... إلخ) بالتنوع والجودة.	1.012	3.52	2	موافق	قوية
5	تسعى الجامعة دوماً على تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات وطنية أو دولية.	0.998	3.71	1	موافق	قوية
6	يقتاسب المحتوى الدراسي للمناهج والمقررات مع	1.054	3.48	4	موافق	قوية

					مستويات الطلبة.	
7	يتم أحياناً ربط الجانب الميداني بالجانب النظري في تدريس وتعليم الطلاب.	1.038	3.51	3	موافق	قوية
8	تحرص الجامعة على تحسين أساليب التقويم المستعملة بناءً على مخرجات الرقابة المستمرة للعملية التعليمية وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات.	1.083	3.40	8	موافق	قوية
9	هناك نوع من التناسب المقبول بين رتبة وعدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب داخل الجامعة.	1.087	3.31	10	محايد	متوسطة
10	تملك الجامعة مدرجات وقاعات ومكتبات ومخابر مناسبة لعملية التدريس والبحث العلمي.	1.210	3.37	9	محايد	متوسطة
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد الأداء الأكاديمي		1.053	3.46	مستوى قوي		

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتضح أن الأداء الأكاديمي قد تحصل على متوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.053، كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات أكبر من المتوسط المحايد والذي يقدر بـ 3، وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة موافقين بالأغلبية على تطبيق الأداء الأكاديمي بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأداء الأكاديمي بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.

أما فيما يخص تقييم آراء عينة الدراسة حول كل بند من بنود الأداء الأكاديمي، فقد تم ترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي:

☒ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى والتي فحواها: تسعى الجامعة دوماً على تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات وطنية أو دولية. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.998.

✕ جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثانية والتي فحواها: تتسم اسهامات الأستاذ في الجامعة (دروس أو أعمال موجهة منشورة، مطبوعات بيداغوجية، كتب علمية متخصصة،... إلخ) بالنوعية الجيدة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 1.012.

✕ جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة الثالثة والتي فحواها: يتم أحياناً ربط الجانب الميداني بالجانب النظري في تدريس وتعليم الطلاب. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.038.

✕ جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة الرابعة والتي فحواها: يتناسب المحتوى الدراسي للمناهج والمقررات مع مستويات الطلبة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.054.

✕ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الخامسة والتي فحواها: يتم التشجيع على تبادل الخبرات بين الأساتذة من أجل التحسين والتطوير في العملية التعليمية. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.47 وانحراف معياري 1.071.

✕ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة السادسة والتي فحواها: يتم تدريب وتنمية المهارات الأكاديمية للأساتذة وفق احتياجاتهم. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.078.

✕ جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة السابعة والتي فحواها: يتم تحسين وتطوير طرق التدريس باستمرار باستخدام استراتيجيات حديثة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.163.

✕ جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الثامنة والتي فحواها: تحرص الجامعة على تحسين أساليب التقويم المستعملة بناءً على مخرجات الرقابة المستمرة للعملية التعليمية وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.40 وانحراف معياري 1.083.

✕ جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة التاسعة والتي فحواها: **تملك الجامعة مدرجات وقاعات ومكتبات ومخابر مناسبة لعملية التدريس والبحث العلمي.** حيث تحصلت على متوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1.210.

✕ جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة العاشرة والتي فحواها: **هناك نوع من التناسب المقبول بين رتبة وعدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب داخل الجامعة.** حيث تحصلت على متوسط حسابي 3.31 وانحراف معياري 1.087.

من خلال التحليل الإحصائي الوصفي السابق للأداء الأكاديمي يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تطبق الأداء الأكاديمي من خلال الآليات التالية:

- ✧ تسعى الجامعة دوماً على تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات وطنية أو دولية.
- ✧ توجد بالجامعة محل الدراسة اسهامات ذات نوعية جيدة ومقبولة لعضو هيئة التدريس من حيث: دروس أو أعمال موجهة منشورة، مطبوعات بيداغوجية، كتب علمية متخصصة،...إلخ.
- ✧ في غالب الأحيان يتناسب المحتوى الدراسي للمناهج والمقررات مع مستويات الطلبة، كما يتم أحياناً ربط الجانب الميداني بالجانب النظري في تدريس وتعليم الطلاب.
- ✧ هناك تشجيع دائم من قبل المؤسسة محل الدراسة على تبادل الخبرات بين الأساتذة، بغية التحسين والتطوير في العملية التعليمية،
- ✧ تحرص الجامعة محل الدراسة على تدريب وتنمية المهارات الأكاديمية للأساتذة بما يوافق احتياجاتهم. وأيضاً يتم باستمرار تحسين وتطوير طرق التدريس لديهم باستخدام الاستراتيجيات الحديثة والجديدة في ذلك.
- ✧ تحرص الجامعة محل الدراسة على تحسين مناهج التقويم المستخدمة بناءً على مخرجات الرقابة المستمرة للعملية التعليمية واستخدامها أو استغلالها في تطوير نظم الامتحانات.

ولكن رغم كل هذه الآليات المستخدمة في الأداء الأكاديمي داخل المؤسسة محل الدراسة، إلا أننا نجد أن هناك نوع من عدم التناسب الهيكلي المقبول بين رتبة وعدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب داخل الجامعة، كما لا تملك الجامعة مدرجات وقاعات ومكتبات ومخابر مناسبة بالقدر الكافي لعملية التدريس والبحث العلمي.

2. الأداء البحثي لمؤسسات التعليم العالي :

بهدف معرفة مستوى تقييم آراء عينة الدراسة فيما يتعلق بالأداء البحثي، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بند من بنود هذا الأداء، وتحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2_18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الأداء البحثي

الرقم	العبرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	الاتجاه العام	مستوى التطبيق
1	تسعى الجامعة إلى الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال: منح التبرعات، وتنمية اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي الدولي.	0.907	3.95	3	موافق	قوية
2	تضع الجامعة سياسة تشجع فيها البحث العلمي من خلال اصدار المجلات العلمية المحكمة.	0.925	3.78	5	موافق	قوية
3	تمول الجامعة مختلف مخابر البحث وفرق البحث لديها (مشاريع PNR، ومشاريع PRFU).	0.886	3.89	4	موافق	قوية
4	يتم تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية للجامعة مع جامعات وطنية وعربية وعالمية.	0.986	3.49	8	موافق	قوية
5	تسهم مخرجات البحث العلمي الجادة - التي ينتجها أساتذة الجامعة - في وضع أسس وحلول لتحقيق تنمية مستدامة.	0.988	3.39	10	محايد	متوسطة

6	تشجع إدارة الجامعة طاقم التدريس والطلاب على الترشح للفوز بشهادات تقدير أو جوائز البحث العلمي محليا أو عربيا أو عالميا.	0.931	3.51	7	موافق	قوية
7	تسعى الجامعة إلى تنويع الانتاج العلمي لدى الأساتذة والطلبة.	0.890	3.70	6	موافق	قوية
8	تشجع الجامعة الأساتذة والطلاب على الحصول على براءات الاختراع.	0.848	4.02	2	موافق	قوية
9	تشجع الجامعة طلابها على نيل فرصة إنشاء مؤسسات ناشئة من خلال دعم ورعاية حاضنة الأعمال فيها.	0.866	4.07	1	موافق	قوية
10	يتم إجراء البحوث العلمية داخل الجامعة انطلاقا من مشاكل وأزمات وواقع التنمية للمجتمع المحيط بها.	1.086	3.46	9	موافق	قوية
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو بعد الأداء البحثي			0.885	3.72	مستوى قوي	

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتضح أن الأداء البحثي قد تحصل على متوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.885، كما نلاحظ أن جميع المتوسطات الحسابية للفقرات أكبر من المتوسط المحايد والذي يقدر بـ 3، وبالتالي يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة موافقين بالأغلبية على تطبيق الأداء البحثي بالمؤسسة محل الدراسة، أي أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأداء البحثي بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.

أما فيما يخص تقييم آراء عينة الدراسة حول كل بند من بنود الأداء البحثي، فقد تم ترتيبها بناءً على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لها كما يلي:

✕ جاءت الفقرة رقم (9) في المرتبة الأولى والتي فحواها: تشجع الجامعة طلابها على نيل فرصة إنشاء مؤسسات ناشئة من خلال دعم ورعاية حاضنة الأعمال فيها. حيث حصلت على متوسط حسابي 4.07 وانحراف معياري 0.866.

✕ جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الثانية والتي فحواها: تشجع الجامعة الأساتذة والطلاب على الحصول على براءات الاختراع. حيث حصلت على متوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.848.

✕ جاءت الفقرة رقم (1) في المرتبة الثالثة والتي فحواها: تسعى الجامعة إلى الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال: منح التبرعات، وتنمية اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي الدولي. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.907.

✕ جاءت الفقرة رقم (3) في المرتبة الرابعة والتي فحواها: تُمول الجامعة مختلف مخابر البحث وفرق البحث لديها (مشاريع PNR، ومشاريع PRFU). حيث حصلت على متوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.886.

✕ جاءت الفقرة رقم (2) في المرتبة الخامسة والتي فحواها: تضع الجامعة سياسة تشجع فيها البحث العلمي، من خلال إصدار المجلات العلمية المحكمة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.925.

✕ جاءت الفقرة رقم (7) في المرتبة السادسة والتي فحواها: تسعى الجامعة إلى تنويع الانتاج العلمي لدى الأساتذة والطلبة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.890.

✕ جاءت الفقرة رقم (6) في المرتبة السابعة والتي فحواها: تشجع إدارة الجامعة طاقم التدريس والطلاب على الترشح للفوز بشهادات تقدير أو جوائز البحث العلمي محليا أو عربيا أو عالميا. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 0.931.

✕ جاءت الفقرة رقم (4) في المرتبة الثامنة والتي فحواها: يتم تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية للجامعة مع جامعات وطنية وعربية وعالمية. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.986.

✕ جاءت الفقرة رقم (10) في المرتبة التاسعة والتي فحواها: يتم إجراء البحوث العلمية داخل الجامعة انطلاقاً من مشاكل وأزمات وواقع التنمية للمجتمع المحيط بها. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.086.

✕ جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة العاشرة والتي فحواها: تسهم مخرجات البحث العلمي الجادة - التي ينتجها أساتذة الجامعة - في وضع أسس وحلول لتحقيق تنمية مستدامة. حيث حصلت على متوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.988.

من خلال التحليل الإحصائي الوصفي السابق للأداء البحثي يتضح أن المؤسسة محل الدراسة تطبق الأداء البحثي من خلال الآليات التالية:

◀ تشجع الجامعة محل الدراسة طلابها على نيل فرصة إنشاء مؤسسات ناشئة من خلال دعم ورعاية حاضنة الأعمال فيها.

◀ تشجع الجامعة محل الدراسة الأساتذة والطلاب - على حد سواء - على الحصول على براءات الاختراع، وكذلك على الحصول على شهادات تقدير أو جوائز البحث العلمي محلياً أو عربياً أو عالمياً.

◀ تسعى الجامعة محل الدراسة إلى تحسين مستوى البحث العلمي فيها عن طريق: منح التبرعات، وتنمية اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي الدولي، التمويل،... إلخ.

◀ تعمل الجامعة محل الدراسة على تمويل مختلف مخابر البحث وفرق البحث المتواجدة على مستواها (مشاريع PNR، ومشاريع PRFU).

◀ تضع الجامعة سياسة واضحة تشجع من خلالها البحث العلمي الجاد، من خلال اصدار المجالات العلمية المحكمة، كما تسعى إلى تنويع الإنتاج العلمي لدى الأساتذة والطلاب.

« تهتم الجامعة محل الدراسة بجانب تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية لديها مع أطراف أخرى لجامعات وطنية وعربية وعالمية.

ولكن رغم كل هذه الآليات المستخدمة في الأداء البحثي داخل المؤسسة محل الدراسة، إلا أننا نجد أن هـ لا يتم إجراء وربط البحوث العلمية التي تُجرى داخل الجامعة محل الدراسة انطلاقاً من مشاكل وأزمات، وواقع التنمية للمجتمع المحيط بها، إضافة إلى أن مخرجات البحث العلمي- والتي ينتجها أساتذة الجامعة محل الدراسة - قد لا تسهم بالشكل الكافي والمناسب في وضع أسس وحلول لتحقيق تنمية مستدامة شاملة للبيئة المعاشة.

مما سبق ذكره، ومن خلال معرفة مستوى تطبيق كل من الأداء الأكاديمي والبحثي، وبغية معرفة آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء الأكاديمي والبحثي، قمنا بحساب مستوى تطبيق هذا المحور ككل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_19): مستوى تطبيق الأداء الأكاديمي و البحثي حسب آراء أفراد العينة

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق	الاتجاه العام
آراء واتجاهات أفراد العينة نحو محور الأداء الأكاديمي والبحثي	3.60	0.960	قوية	موافق

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتبين أن محور الأداء الأكاديمي والبحثي قد تحصل على متوسط حسابي 3.60 وانحراف معياري 0.960، وهذا يعني أن أغلبية أفراد عينة الدراسة موافقين على تطبيق الأداء الأكاديمي والبحثي، وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأداء الأكاديمي والبحثي بدرجة قوية.

كما تبين لنا من خلال التحليل الوصفي السابق لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء الأكاديمي والبحثي - أي من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

لكل منهما-، أن الأداء البحثي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.72 وانحراف معياري 0.885، ثم نجد أن مبدأ الأداء الأكاديمي قد احتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.053.

مما سبق ذكره، يمكن الحكم أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأداء الأكاديمي والبحثي بدرجة قوية حسب رأي أفراد عينة الدراسة.

المطلب الرابع : عرض و تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات الفرعية و الرئيسية للدراسة، من خلال إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لإثبات صحتها أو نفيها.

1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Normality Distribution Test)

إن اختبار كولموغوروف-سميرنوف هو اختبار إحصائي يُقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع، ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع. أما اختبار شابيرو-ويلك هو اختبار إحصائي تكون فيه الفرضية المنعدمة هي انتماء العينة المدروسة إلى جمهرة موزعة طبيعياً حسب المتغير المدروس، مقارنة بالاختبارات الأخرى التي تهدف إلى التحقق من التوزيع الطبيعي، ويعرف اختبار شابيرو بمواءمته للعينات الصغيرة.⁹³

⁹³ - مدونة بعنوان: "اختبار كولموغوروف-سميرنوف للوضع الطبيعي SPSS"، المؤسسة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المركز القومي للبحوث، غزة - فلسطين، منشور بتاريخ 18 أكتوبر 2020، متاح على الموقع التالي:

https://blog.ajsrp.com ، تاريخ الاطلاع: 20 أبريل 2024.

ولمعرفة أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، نقترح الفرضية التالية: "بيانات المجتمع الإحصائي لعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي"، وللإجابة على هذه الفرضية نقترح الفرضيتين التاليتين:

– H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

– H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

ونقبل الفرضية H_0 إذا كان (sig أكبر تماماً من 0.05)، ونرفض الفرضية H_0 إذا كان (sig أقل أو يساوي 0.05)، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_20): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات عينة الدراسة

نوع التوزيع	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnova			نوع الاختبار
	Sig	df	Statistic	Sig.	df	Statistic	البيانات
طبيعي	0.777	115	0.992	0.200*	115	0.052	محور مبادئ الحوكمة المؤسسية
طبيعي	0.571	115	0.990	0.200*	115	0.049	محور الأداء الأكاديمي والبحثي
طبيعي	0.196	115	0.984	0.200*	115	0.064	تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة إحصائية كولموجوروف-سميرنوف المحسوبة قدرت بـ 0.064 بدرجة حرية 115 وهي أكبر من قيمة إحصائية كولموجوروف-سميرنوف الجدولية، وكذلك نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig تساوي من 0.200) وهذه الأخيرة

نجدها أكبر من مستوى المعنوية ($a = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

من الجدول أعلاه، يتبين أن قيمة إحصائية شابيرو- ويلك المحسوبة قدرت بـ 0.984 بدرجة حرية 115 وهي أكبر من قيمة إحصائية شابيرو- ويلك الجدولية، وكذلك نجد أن مستوى الدلالة الإحصائية (sig تساوي من 0.196) وهذه الأخيرة نجد أنها أكبر من مستوى المعنوية ($a = 0.05$)، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، أي أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

ويمكن تفسير ذلك بأن الانحراف بين البيانات وشكل التوزيع هي انحرافات قليلة جداً بالشكل الذي تجعل التوزيع طبيعياً، ويمكن من خلاله استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لذلك.

2. اختبار فرضيات الدراسة:

بهدف قياس أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في مبادئ الحوكمة المؤسسية في المتغير التابع الأداء الأكاديمي والبحثي، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، عند مستوى معنوية ($a = 0.01$) بغية التأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة.

وتنص الفرضية الرئيسية بأنه: "يوجد أثر لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($a = 0.01$)".

وقد تم تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1.2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

وتمثلت الفرضية الفرعية الأولى في الفرضية التالية: "يوجد أثر لمبدأ الشفافية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

وقد تمت الاجابة على هذه الفرضية بالشكل التالي:

H_0 - لا يوجد أثر لمبدأ الشفافية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

H_1 - يوجد أثر لمبدأ الشفافية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

ولنفي أو اثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية والمتمثلة في معامل الارتباط، ومعامل التفسير، واختبار (T- test)، واختبار فيشر (F)، كما تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (حساب معاملات الانحدار غير المعنوية B، واختبار (T- test)، باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) بغية التأكد من الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21_2) ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية

الفرعية الأولى

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	
F	Sig	R	R ²	Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار
2880.445	<.001	0.981	0.962	<.001	-3.870	-0.288	B0: مقدار الثابت (Constant)
				<.001	53.670	1.032	X1: مبدأ الشفافية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، تمكنا من معرفة ما يلي:

❖ اختبار صلاحية نموذج الانحدار:

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة الاحصائية فيشر (F) المحسوبة تقدر بلغت 2880.445 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة الاحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أن الانحدار معنوي، ويمكن القول أنه يمكننا اختبار أثر مبدأ الشفافية على الأداء الأكاديمي والبحثي، بمعنى أنه يوجد أثر لمبدأ الشفافية على الأداء الأكاديمي والبحثي.

❖ العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الاحصائية بين تطبيق مبدأ الشفافية والأداء الأكاديمي والبحثي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$):

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (r) بلغت 0.981 ومستوى الدلالة الاحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، بين مبدأ الشفافية والأداء الأكاديمي والبحثي.

❖ القوة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 0.962، وهذا يدل أن المتغير المستقل والمتمثل في مبدأ الشفافية يفسر ما نسبته 96.2 % من التغيرات الحاصلة على والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

المعنوية الجزئية لمعلم للنموذج:

من الجدول أعلاه يتضح ثبوت معنوية معامل الانحدار غير المعياري B لمبدأ الشفافية، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 53.670 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig أقل من 0.01) والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) لمبدأ الشفافية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة.

ومما سبق ذكره من تحليل الانحدار الخطي البسيط، يمكن التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الأكاديمي والبحثي) جراء التغير الحاصل في المتغير المستقل (مبدأ الشفافية)، من خلال معادلة خط الانحدار العامة التالية:

$$Y = \beta_0 + \beta_i X_i$$

حيث أن:

– Y: هو المتغير التابع (الأداء الأكاديمي والبحثي).

– X_i : المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة المؤسسية).

– β_0 : الثابت (Constant).

– β_i : هي معاملات الانحدار غير المعيارية B.

مما سبق ذكره، يمكننا كتابة معادلة خط الانحدار والتي تمثل العلاقة بين مبدأ الشفافية والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة كالآتي:

$$Y = -0.288 + 1.032 X_1$$

حيث: X_1 : مبدأ الشفافية.

إذن يمكن القول من خلال معامل الانحدار غير المعيارية B، أنه كلما زاد تطبيق مبدأ الشفافية بوحدة واحدة تطور الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة بمقدار 1.032 وحدة.

مما سبق ذكره، يمكن قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "يوجد أثر لمبدأ الشفافية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

وتمثلت الفرضية الفرعية الثانية في الفرضية التالية: "يوجد أثر لمبدأ الاستقلال الذاتي على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

وقد تمت الإجابة على هذه الفرضية بالشكل التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ الاستقلال الذاتي على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".
- H_1 : يوجد أثر لمبدأ الاستقلال الذاتي على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

ولنفي أو إثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية والمتمثلة في معامل الارتباط، ومعامل التفسير، واختبار (T- test)، واختبار فيشر (F)، كما تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (حساب معاملات الانحدار غير المعنوية B، واختبار (T- test)، باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، عند مستوى معنوية

($\alpha=0.01$) بغية التأكد من الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22_2): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الكلية للمودج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	
F	Sig	R	R ²	Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار
4278.126	<.001	0.987	0.974	0.224	1.223	0.068	B0: مقدار الثابت (Constant)
				<.001	65.407	1.022	X2: مبدأ الاستقلال الذاتي

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، تمكنا من معرفة ما يلي:

✍ اختبار صلاحية نموذج الانحدار:

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة الإحصائية فيشر (F) المحسوبة تقدر بلغت 4278.126 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أن الانحدار معنوي، ويمكن القول أنه يمكننا اختبار أثر مبدأ الاستقلال الذاتي على الأداء الأكاديمي والبحثي، بمعنى أنه يوجد أثر لمبدأ الاستقلال الذاتي على الأداء الأكاديمي والبحثي.

✍ العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق مبدأ الاستقلال الذاتي والأداء الأكاديمي والبحثي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$):

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (r) بلغت 0.987 ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية

($a=0.01$)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($a=0.01$)، بين مبدأ الاستقلال الذاتي والأداء الأكاديمي والبحثي.

القوة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 0.974، وهذا يدل أن المتغير المستقل والمتمثل في مبدأ الاستقلال الذاتي يفسر ما نسبته 97.4 % من التغيرات الحاصلة على والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

المعنوية الجزئية لمعلم للنموذج:

من الجدول أعلاه يتضح ثبوت معنوية معامل الانحدار غير المعياري B لمبدأ الاستقلال الذاتي، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 65.407 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig أقل من 0.01) والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($a=0.01$)، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a=0.01$) لمبدأ الاستقلال الذاتي على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة.

مما سبق ذكره، يمكننا كتابة معادلة خط الانحدار البسيط والتي تمثل العلاقة بين مبدأ الاستقلال الذاتي والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة كالآتي:

$$Y = 0.068 + 1.022 X_2$$

حيث: X_2 : مبدأ الاستقلال الذاتي.

إذن يمكن القول من خلال معامل الانحدار غير المعياري B، أنه كلما زاد تطبيق مبدأ الاستقلال الذاتي بوحدة واحدة تطور الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة بمقدار 1.022 وحدة.

مما سبق ذكره، يمكن قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "يوجد أثر لمبدأ الاستقلال الذاتي على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) من وجهة نظر لأفراد عينة الدراسة".

3.2. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

وتمثلت الفرضية الفرعية الثالثة في الفرضية التالية: "يوجد أثر لمبدأ المساواة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

وقد تمت الإجابة على هذه الفرضية بالشكل التالي:

– H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ المساواة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

– H_1 : يوجد أثر لمبدأ المساواة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)".

ولنفي أو اثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية والمتمثلة في معامل الارتباط، ومعامل التفسير، واختبار (T- test)، واختبار فيشر (F)، كما تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (حساب معاملات الانحدار غير المعنوية B، واختبار (T- test)، باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) بغية التأكد من الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23_2): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط ومعامل الارتباط لعلاقة الفرضية الفرعية الثالثة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية / معاملات الانحدار	
F	Sig	R	R ²	Sig	T	B	معاملات نموذج الانحدار
2745.098	<.001	0.980	0.960	<.001	7.123	0.447	B0: مقدار الثابت (Constant)
				<.001	52.394	0.970	X3: مبدأ المساءلة

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، تمكنا من معرفة ما يلي:

✍ اختبار صلاحية نموذج الانحدار:

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة الإحصائية فيشر (F) المحسوبة تقدر بلغت 2745.098 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أن الانحدار معنوي، ويمكن القول أنه يمكننا اختبار أثر مبدأ المساءلة على الأداء الأكاديمي والبحثي، بمعنى أنه يوجد أثر لمبدأ المساءلة على الأداء الأكاديمي والبحثي.

✍ العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق مبدأ المساءلة والأداء الأكاديمي والبحثي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$):

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (r) بلغت 0.980 ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، بين مبدأ المساءلة والأداء الأكاديمي والبحثي.

❧ القوة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 0.960، وهذا يدل أن المتغير المستقل والمتمثل في مبدأ المساءلة يفسر ما نسبته 96 % من التغيرات الحاصلة على والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

❧ المعنوية الجزئية لمعلم للنموذج:

من الجدول أعلاه يتضح ثبوت معنوية معامل الانحدار غير المعياري B لمبدأ المساءلة، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 52.394 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig أقل من 0.01) والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) لمبدأ المساءلة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة.

مما سبق ذكره، يمكننا كتابة معادلة خط الانحدار البسيط والتي تمثل العلاقة بين مبدأ المساءلة والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة كالآتي:

$$Y = 0.447 + 0.970 X_3$$

حيث: X_3 : مبدأ المساءلة.

إن يمكن القول من خلال معامل الانحدار غير المعياري B، أنه كلما زاد تطبيق مبدأ المساءلة بوحدة واحدة تطور الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.970 وحدة.

مما سبق ذكره، يمكن قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه: "يوجد أثر لمبدأ المساواة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

4.2. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

وتمثلت الفرضية الفرعية الرابعة في الفرضية التالية: "يوجد أثر لمبدأ المشاركة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)". وقد تمت الاجابة على هذه الفرضية بالشكل التالي:

– H_0 : لا يوجد أثر لمبدأ المشاركة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$).
– H_1 : يوجد أثر لمبدأ المشاركة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$).

ولنفي أو اثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية والمتمثلة في معامل الارتباط، ومعامل التفسير، واختبار (T- test)، واختبار فيشر (F)، كما تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (حساب معاملات الانحدار غير المعنوية B، واختبار T- test)، باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) بغية التأكد من الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_24): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية الفرعية الرابعة

المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار				معامل الارتباط	معامل التفسير	ANOVA	
معاملات نموذج الانحدار	B	t	Sig	R ²	R	Sig	F
B0: مقدار الثابت (Constant)	0.434	6.358	<.001	0.954	0.977	<.001	2333.046
X4: مبدأ المشاركة	0.957	48.302	<.001				

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، تمكنا من معرفة ما يلي:

اختبار صلاحية نموذج الانحدار:

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة الاحصائية فيشر (F) المحسوبة تقدر بلغت 2333.046 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة الاحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أن الانحدار معنوي، ويمكن القول أنه يمكننا اختبار أثر مبدأ المشاركة على الأداء الأكاديمي والبحثي، بمعنى أنه يوجد أثر لمبدأ المشاركة على الأداء الأكاديمي والبحثي.

العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق مبدأ المشاركة والأداء الأكاديمي والبحثي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$):

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (r) بلغت 0.977 ومستوى الدلالة الاحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، بين مبدأ المشاركة والأداء الأكاديمي والبحثي.

❧ القوة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 0.954، وهذا يدل أن المتغير المستقل والمتمثل في مبدأ المشاركة يفسر ما نسبته 95.4 % من التغيرات الحاصلة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

❧ المعنوية الجزئية لمعلم للنموذج:

من الجدول أعلاه يتضح ثبوت معنوية معامل الانحدار غير المعياري B لمبدأ المشاركة، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 48.302 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig أقل من 0.01) والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) لمبدأ المشاركة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة.

مما سبق ذكره، يمكننا كتابة معادلة خط الانحدار البسيط والتي تمثل العلاقة بين مبدأ المشاركة والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة كالآتي:

$$Y = 0.434 + 0.957 X_4$$

حيث: X_4 : مبدأ المشاركة.

إن يمكن القول من خلال معامل الانحدار غير المعياري B، أنه كلما زاد تطبيق مبدأ المشاركة بوحدة واحدة تطور الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة بمقدار 0.957 وحدة.

مما سبق ذكره، يمكن قبول الفرضية البديلة: "يوجد أثر لمبدأ المشاركة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) من وجهة نظر لأفراد عينة الدراسة."

5.2 اختبار الفرضية الرئيسية (العامة):

وتمثلت الفرضية الرئيسية في الفرضية التالية: "يوجد أثر لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)."

وقد تمت الإجابة على هذه الفرضية بالشكل التالي:

– H_0 : لا يوجد أثر لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)."

– H_1 : يوجد أثر لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$)."

ولنفي أو إثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات الاحصائية والمتمثلة في معامل الارتباط، ومعامل التفسير، واختبار (T- test)، واختبار فيشر (F)، كما تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط (حساب معاملات الانحدار غير المعنوية B، واختبار T- test)، باستعمال برنامج SPSS النسخة 29، عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) بغية التأكد من الدلالة الاحصائية لفروض الدراسة، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2_ 25): ملخص مخرجات تحليل الانحدار البسيط و معامل الارتباط لعلاقة الفرضية العامة

المعنوية الكلية لنموذج الانحدار ANOVA				معامل الارتباط	معامل التفسير	المعنوية الجزئية/ معاملات الانحدار	
F	Sig	R	R ²	Sig	t	B	معاملات نموذج الانحدار
5594.537	<.001	0.990	0.980	0.028	2.232	0.108	B0: مقدار الثابت (Constant)
				<.001	74.797	1.013	X: مبادئ الحوكمة المؤسسية

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات برنامج SPSS V29.

من الجدول أعلاه، تمكنا من معرفة ما يلي:

❖ اختبار صلاحية نموذج الانحدار:

يتضح من الجدول أعلاه، أن قيمة الإحصائية فيشر (F) المحسوبة تقدر بلغت 5594.537 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أن الانحدار معنوي، ويمكن القول أنه يمكننا اختبار أثر مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي، بمعنى أنه يوجد أثر لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي.

❖ العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء الأكاديمي والبحثي عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$):

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون (r) بلغت 0.990، ومستوى الدلالة الإحصائية (Sig) أقل من 0.01 والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يعني أنه توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، بين مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء الأكاديمي والبحثي.

❧ القوة التفسيرية للنموذج:

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل التفسير (R^2) بلغت 0.980، وهذا يدل أن المتغير المستقل والمتمثل في مبادئ الحوكمة المؤسسية يفسر ما نسبته 98 % من التغيرات الحاصلة على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة، أما النسبة المتبقية فتعود لمتغيرات أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

❧ المعنوية الجزئية لمعلم للنموذج:

من الجدول أعلاه يتضح ثبوت معنوية معامل الانحدار غير المعياري B لمبادئ الحوكمة المؤسسية، حيث أن قيمة (T) المحسوبة بلغت 74.797 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وكذلك قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig أقل من 0.01) والتي هي أقل من مستوى المعنوية ($\alpha=0.01$)، وهذا يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة.

ومما سبق ذكره من تحليل الانحدار الخطي البسيط، يمكن التنبؤ بالتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الأداء الأكاديمي والبحثي) جراء التغير الحاصل في المتغير المستقل (مبادئ الحوكمة المؤسسية)، من خلال المعادلة التالية:

$$Y = 0.108 + 1.013 X$$

حيث: X: مبادئ الحوكمة المؤسسية، Y: الأداء الأكاديمي والبحثي.

إذ يمكن القول من خلال معامل الانحدار غير المعياري B، أنه كلما زاد تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بوحدة واحدة تطور الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة بمقدار 1.013 وحدة.

مما سبق ذكره، يمكن قبول الفرضية الرئيسية البديلة: "يوجد أثر لمبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.01$) من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال هذا الفصل تم إجراء دراسة استقصائية لعينة من الأساتذة في بعض كليات جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي والبالغ عددها 8، وهذا من أجل معرفة تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية وأثرها على تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

ولقد أسفرت نتائج هذا الفصل على وجود تطبيق لمبادئ الحوكمة المؤسسية، وكذلك وجود تطبيق للأداء الأكاديمي والبحثي بدرجة قوية من قبل الكليات محل الدراسة.

كما بينت نتائج التحليل الكمي والطرق الإحصائية على وجود أثر لتطبيق الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي، بسبب التأثير المباشر للمتغير المستقل على المتغير التابع.

وفي ختام هذا الفصل تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة، والتي نصت على أنه يوجد أثر لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على الأداء الأكاديمي والبحثي في المؤسسة محل الدراسة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

الختمة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، والمتمثل في دراسة دور الحكومة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، بدراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي، باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة في الجانب الميداني.

ولتحقيق هذا الهدف تم معالجة الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي، من خلال فصلين رئيسيين، حيث تبين بشكل واضح من خلال الجانب النظري للبحث أن الحوكمة المؤسسية أصبحت نظاماً أساسياً في الاتجاهات الحديثة لإصلاح مؤسسات التعليم العالي على المستوى الدولي، كما أن لمفهوم الحوكمة خصوصيات في مؤسسات التعليم العالي وترتبط بطبيعة وعناصر هذا النوع من المؤسسات، وأثبت الجانب النظري لهذه الدراسة والعديد من الدراسات التي أجريت في مجال تطبيقات مبادئ الحوكمة ومؤشرات تقييم أدائها الأكاديمي والبحثي، أن تطبيق مبادئ الحوكمة ضروري لتحقيق الجودة في التعليم العالي، وذلك لأهميتها في تحسين وتطوير أدائها الأكاديمي والبحثي، فمعظم مؤسسات التعليم العالي الرائدة في العالم تدرج ضمن استراتيجياتها نظام حوكمة معن وواضح معتمدة في ذلك على مبدأ الشفافية، والاستقلال الذاتي، والمساءلة والمشاركة.

كما اتضح أيضاً من خلال ما جمعناه من العديد من المراجع والدراسات السابقة، وجود علاقة ارتباطية قوية بين تطبيق مبادئ الحوكمة ومدى تأثيرها على تحسين الأداء الأكاديمي والبحثي في الجامعات، وعلى هذا الأساس استهدف الجانب التطبيقي للبحث معرفة مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية، ومدى تأثيرها على تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي بالجامعة محل الدراسة، مستخدمين في ذلك منهج دراسة الحالة في تنفيذ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتحليل الإحصائي للبيانات التي أدت للوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بمستوى تطبيق كل من: مبادئ الحوكمة المؤسسية والأداء الأكاديمي والبحثي، اتجاه وطبيعة العلاقة والأثر بينهما.

1. اختبار فرضيات البحث:

أما فيما يتعلق بالفرضيات التي اقترحت في بداية بحثنا، فقد تم التأكد من مدى صحتها من خلال الدراسة النظرية والميدانية لموضوع بحثنا كآلاتي:

❖ **الفرضية الأولى:** إذ تبين من خلال هذا البحث بجانبه النظري أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي منهج حديث أو نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على مستوى عالي، من أجل تحقيق أهدافها والوفاء والالتزام بمعاييرها؛ عبر تجسيدها وتحقيقها لعدة مبادئ منها: الشفافية، والاستقلال الذاتي (نوع من اللامركزية الإدارية والأكاديمية والمالية)، والمساءلة والمشاركة، العدل والمساواة، الكفاءة والفعالية التنظيمية، النزاهة، تمكين الأفراد... إلخ، مما يؤدي في المحصلة إلى تحقق الجودة والتميز في صنع القرار، وفعالية وكفاءة أدائها. وهذا يعني أن **الفرضية الأولى صحيحة.**

❖ **الفرضية الثانية:** من خلال دراستنا لهذا البحث بجانبه النظري تبين أن تطبيق منهج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي يمنحها عدة مزايا منها: أنها تساعد هذه المؤسسات التعليمية والبحثية في تحقيق أهدافها بأفضل طرق ممكنة، كما تعمل على ضمان مواردها والاستثمار الأمثل لها، وهي ضمان فعلي لحقوق ومصالح الهيئتين الإدارية والأكاديمية بالجامعة، وأيضاً تساعد في دعم القدرة التنافسية، والحد من الفساد الإداري والمالي فيها، وفي إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالسها وهيئاتها الحاكمة، وتساهم في معرفة مختلف أوجه الانحراف في الأداء وضعف المخرجات، وضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى... إلخ. وهذا يعني أن **الفرضية الثانية صحيحة ، ولكنها لم تطرح كل الجوانب.**

❖ **الفرضية الثالثة:** من خلال دراستنا لهذا البحث بجانبه النظري تبين أن هناك طرق واستراتيجيات عديدة لتطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، ونجد منها: تشجيع الأساتذة والسماح لهم بالمشاركة في المؤتمرات العلمية، وكذلك محاولة رفع القدرات الذاتية لهم في مجال تكنولوجيا المعلومات الحديثة، ودعمهم المادي والمعنوي في مجال البحث العلمي، وتشجيع ودعمهم على كسب مهارات التعلم الذاتي بهدف تنمية قدراتهم

وكذلك تطوير ممارساتهم المهنية ذاتيا، إضافة إلى تفعيل اتفاقيات التبادل والتعاون مع جامعات أخرى في مختلف النشاطات التدريبية والبحثية، اعتماد منهج التدريب المستمر يؤدي إلى تحسين المعارف والمهارات، والخبرات،...إلخ. وهذا يعني أن الفرضية الثالثة صحيحة.

❖ الفرضية الرابعة: من خلال دراستنا الميدانية بجامعة الوادي وفي مختلف كلياتها الثمانية كعينة دراسة تمثلت في أساتذتها كأفراد مستجوبين، تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة - كل على حدى - الشفافية، الاستقلال الذاتي، المساءلة، المشاركة، في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر هيئتها التدريسية، كما تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$) لتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية ككل في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر هيئتها التدريسية. وهذا يعني أن الفرضية الرابعة صحيحة.

2. نتائج البحث:

من خلال التحليل سابق الذكر لفرضيات البحث، فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية بدرجة قوية من وجهة نظر هيئتها التدريسية، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

- أنها تقوم بتطبيق مبدأ الشفافية بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.
- أنها تقوم بتطبيق مبدأ الاستقلال الذاتي بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.
- أنها تقوم بتطبيق مبدأ المساءلة بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.
- أنها تقوم بتطبيق مبدأ المشاركة بمستوى متفاوت يتراوح بين المتوسطة والقوية.

لأن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الأداء الأكاديمي والبحثي بدرجة قوية من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

١٤ توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين مبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، والاستقلال الذاتي، والمساءلة، والمشاركة) والأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

١٥ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبادئ الحوكمة المؤسسية الأربعة (الشفافية، والاستقلال الذاتي، والمساءلة، والمشاركة) على الأداء الأكاديمي والبحثي للمؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر هيئتها التدريسية.

١٦ أن المؤسسة محل الدراسة تُطبق مبدأ الشفافية من خلال عدة آليات منها: امتلاكها لموقع الكتروني يحتوي على معلومات وبيانات يتم تحيينها بشكل مستمر، كما تُوفر المعلومات الضرورية التي يحتاجها طاقم هيئة التدريس في الوقت المناسب، كما تقوم بإعلامهم بمختلف القرارات المتخذة بكل وضوح، وأيضاً تحرص على جعل مختلف القوانين والمراسيم والتعليمات المطبقة واضحة ومعلنة لدى جميع أصحاب المصلحة داخلها أو خارجها. ولكن رغم كل ذلك، فإن أن المؤسسة محل الدراسة لديها نقص من جانب الحرية في الإفصاح عن المعلومة والإعلام الحر.

١٧ أن المؤسسة محل الدراسة تُطبق مبدأ الاستقلال الذاتي من خلال عدة آليات منها: أنها تمنح لطاقم هيئة التدريس حق حرية المشاركة في النقابات وفي أنشطة المنظمات المهنية الوطنية، كما تمنحه الحرية في تقديم الاستشارات والتدريب لجهات خاصة أو عامة دون قيود، إضافة إلى قيامه بالبحوث وتبادل الأفكار والمؤلفات بكل حرية ودون قيود، كما يحق للمؤسسة محل الدراسة فتح أكاديمية جديدة مناسبة لها، وتمتلك قدر كاف من الحرية لممارسة مختلف أنشطتها الأكاديمية، وكذلك نوع من الحرية النسبية في تسير شؤونها الإدارية والمالية، كذلك لها الحرية المطلقة في تطبيق إجراءات معينة بخصوص مواردها البشرية.

١٨ أن المؤسسة محل الدراسة تُطبق مبدأ المساءلة من خلال عدة آليات منها: أنها تملك نظام يحدد مسؤوليات وصلاحيات جميع منتسبيها، كما تحرص على تطبيق القوانين والتعليمات بكل شفافية وموضوعية، وأيضاً يخضع جميع الأستاذة للمساءلة من قبل قيادات

الجامعة، كما تسعى إلى تطوير أسلوب الرقابة الذاتية لديهم، ومنحهم حوافز مادية ومعنوية.

لأن المؤسسة محل الدراسة تُطبق مبدأ المشاركة من خلال عدة آليات منها: أنها تشجع على حرية نشاط التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة، كما تقوم بتكوين لجان عمل مشتركة بهدف حل بعض القضايا أو المشكلات العالقة من النواحي الأكاديمية، أو البحثية، أو الإدارية، وأيضاً تقوم بمحاولة إشراك الجميع من طلبة وأساتذة وإداريين وتقنيين وأعاون المصالح في سن ووضع قواعد للعمل داخلها، وفي بعض الأحيان قد تُشرك ممثلين أكاديميين (من داخلها وخارجها) في وضع خطط التطوير في برامجها التعليمية.

لأن المؤسسة محل الدراسة تطبق الأداء الأكاديمي من خلال عدة آليات منها: أنها تسعى إلى تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات وطنية أو دولية، كما توجد فيها اسهامات ذات نوعية جيدة لعضو هيئتها التدريسية من حيث: دروس أو أعمال موجهة منشورة، مطبوعات بيداغوجية، كتب علمية متخصصة،...إلخ، وأيضاً في غالب الأحيان يتناسب المحتوى الدراسي للمناهج والمقررات مع مستويات الطلبة، كما يتم أحياناً ربط الجانب الميداني بالجانب النظري في تدريس وتعليم الطلاب.

لأن المؤسسة محل الدراسة تطبق الأداء البحثي من خلال عدة آليات منها: أنها تشجع طلابها على إنشاء مؤسسات ناشئة، كما تشجع الأساتذة والطلاب على الحصول على براءات الاختراع، وكذلك على شهادات تقدير أو جوائز بحثية، أيضاً تنمية اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي الدولي، وتمويل مختلف مخابر البحث وفرق البحث المتواجدة على مستواها (مشاريع PNR، ومشاريع PRFU).

3. توصيات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة الذكر، يمكن اقتراح عدة توصيات كالآتي:

☒ ضرورة إنشاء هيئة مستقلة تختص بتطوير استراتيجيات أنظمة مؤسسات التعليم العالي وبكل المسائل ذات الصلة بتطوير أدائها الأكاديمي والبحثي.

✖ ضرورة خلق آليات وقنوات للرقابة والتقييم الدوري للأداء الأكاديمي والبحثي لمؤسسات التعليم العالي، بهدف تشخيص المشكلات والاختلالات، والعمل على تصحيحها وتدارك الأوضاع في الوقت المناسب.

✖ مبدأ الاستقلال الذاتي وبالنظر للنتائج التي توصلنا إليها، على أنه مفعّل في الجامعة، إلا أنه يبقى هذا صحيحا فيما يتعلق بالممارسات الأكاديمية والبحثية للأساتذة، من إعداد للدروس والمواد العلمية التي يقدمها الأستاذ لطلابه (حسب ما جاءت به إجابات المستجوبين عن بنود استبيان هذه الدراسة)، ولكن هذا لا يعني استقلال الجامعة عن الوزارة الوصية، فهذا الأمر لا يزال غير متوفر، ما يؤدي بنا إلى القول أن تفعيل مبدأ الاستقلال الذاتي يجب أن يكون بما يشمل تحويل المركزية في القرار إلى اللامركزية.

✖ حتى تكون المشاركة ناجحة وفاعلة للنهوض بالتعليم العالي أو التعليم الجامعي، لا بد أن يتم ذلك من خلال وجود رغبة حقيقية لدى جميع الأطراف المعنية بالتعليم في التحسين والتطوير، والعمل بروح الفريق الواحد والقدرة على إدارته بكفاءة، فضلا عن وجود عنصر الخبرة في المجالات المختلفة كعنصر أساسي ومهم، إلى جانب التخطيط الجيد.

✖ نقترح أن يتم الاهتمام أكثر بتطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وفي كل أنشطتها ومهامها ووظائفها المتعددة، لأنه كلما زاد الاهتمام بتطبيق هذه المبادئ كلما تحسنت وتطورت مخرجاتها نحو الأفضل.

✖ يجب أن ينعكس الأثر في تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على نوعية مخرجات الجامعة، لا على كميتها أو ظروف عمل الأستاذ فقط.

✖ من الضروري تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية في كل المؤسسات أو الشركات العامة أو الخاصة، وعلى الباحثين الجادين والمتخصصين في مجال الإدارة والتسيير، الاهتمام أكثر بموضوع الحوكمة المؤسسية وتطبيقاتها، بما يحقق عوائد إيجابية لهذه المؤسسات.

4. آفاق البحث:

تقوم آفاق الدراسة على محاولة استكمال محاورها بالتطرق إلى مواضيع أخرى، سواء فيما يتعلق بموضوع الحوكمة المؤسسية، أو بموضوع الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي، وكآفاق يبقى المجال مفتوحا حيث يمكن عرض بعضها كالآتي:

- ❖ علاقة تبني منهج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي بتحسين التصنيف الدولي لها من خلال تحقيق وتطوير أدائها المتوازن.
- ❖ دور عملية تقييم وتطوير نظام الحوكمة المؤسسية المطبق في الجامعات الجزائرية في إعادة هندسة أدائها من وجهة نظر أصحاب المصلحة فيها.
- ❖ دور حوكمة الجامعات في تحقيق وتطوير الأداء المالي والإداري لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من وجهة نظر أصحاب المصلحة فيها.



قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. المراجع باللغة العربية:

❖ الكتب:

- بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ط1، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، 2019.
- سامي أحمد، الارتقاء بفاعلية هيئة التدريس: تقويم الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة وانعكاساته في جودة التعليم، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات: المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ط1، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2009.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية، مكتبة النور، 2020.
- محمد سعيد نمر، إدارة الجودة الشاملة، مداخلة حديث، ط 1، زمزم، الأردن، 2018.
- زهاء ديوب، "الحوكمة (الإدارة الرشيدة) وفرض تطبيقها في المنظمات السورية"، دروس في كلية الاقتصاد، جامعة دمشق - سوريا، 2009 - 2010.

❖ الأطروحات والرسائل العلمية:

- رقاد صليحة، "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، آفاقه ومعوقاته - دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم العالي للشرق الجزائري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة سطيف 1 - الجزائر، 2014.

- غربي صباح، "دور التعليم العالي في تنمية المجتمع المحلي، دراسة تحليلية لاتجاهات القيادات الإدارية في جامعة محمد خيضر بسكرة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر، 2014.
- محمد البشير بن عمر، "دور حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية لتحسين أداء المؤسسة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر، 2017.
- نزيهة مقيدش، "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2020.
- المرابط عبد الله الفيتوري، "الشفافية الإدارية وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2005.
- نمور نوال، "كفاءة هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي، دراسة حالة كلية الاقتصاد وعلوم التسيير بجامعة منتوري قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، 2012.

❖ الدوريات والمجلات العلمية:

- أبو بكر بوسالم، وسارة بوحبل، "مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية"، مجلة نَماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل - الجزائر، المجلد (4)، العدد (1)، جوان 2020.
- أحمد عازب الشيخ، فرحات غول، واقع تطبيق نموذج الحوكمة المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر دراسة وصفة تحليلية، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد (5)، العدد (01)، 2022.
- أمل على محمود سلطان، غادة فوزي هاشم، تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، مصر، المجلد (38) العدد (12)، 2022.

- بركات سارة، ورحال إيمان "استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي، جامعة سكيكدة - الجزائر، المجلد (6)، العدد (2)، ديسمبر 2018.
- جميلة بن طيبة، وخيرة تحانوت، "تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة"، مجلة علوم الانسان والمجتمع، جامعة بسكرة - الجزائر، المجلد (9)، العدد (1)، 2020.
- سعاد تتبیرت، "الحوكمة كمدخل لضمان جودة مؤسسات التعليم العالي: إستطلاع رأي أساتذة قسم العلوم الانسانية بجامعة البليدة 2"، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة - الجزائر، المجلد (8)، العدد (4)، سبتمبر 2021.
- صيفور سليم، التنمية المهنية لأساتذة التعلم بالجزائر بين حقائق الواقع ومتطلبات الأداء الوظيفي دراسة نظرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، المجلد (1)، العدد (03)، 2013.
- عبد القادر بلخضر، وبوعلام مسعودي، "الحوكمة الجامعية ودورها في تحسين مستوى التعليم العالي"، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة الجلفة - الجزائر، المجلد (5)، العدد (1)، جوان 2019.
- عبد الله بن مشيب المحمدي، تقييم أداء الأستاذ الجامعي بالجامعات السعودية في ضوء بعض خبرات الجامعات الدولية، مجلة كلية التربية، جامعة الاسكندرية، مصر، المجلد (27)، العدد (04)، 2017.
- عسلي نور الدين، محمد بكاي، دخوش بوخالفة، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة في دعم كفاءة الأداء الأكاديمي الجامعي باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية: دراسة ميدانية لعينة من الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة المسيلة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة محمد بوضياف، المسيلة الجزائر، المجلد (18)، العدد (30)، 2022.
- فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق، "حوكمة التعليم العالي ... المفهوم والمتطلبات"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد (36)، العدد (172)، الجزء (02)، جانفي 2017.

- محمد علي الشباطات، "مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة"، مجلة اتحادات الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، عمان - الأردن، المجلد (38)، العدد (02)، 2018.
- منال بنت عبد العزيز العريني، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان - الأردن، المجلد (3)، العدد (12)، ديسمبر 2014.
- منى خليفة الخباز، "درجة تطبيق الحوكمة الرشيدة في كلية التربية بجامعة الكويت وعلاقتها بتحقيق التميز"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد (36) العدد (174)، الجزء (2)، جوان 2017.
- النور عبد الحمن محمد خير، أبو بكر عثمان محمد جبر، سبل الارتقاء بأداء الأستاذ الجامعي في ضوء معايير الجودة الشاملة (دراسة تحليلية نظرية)، المجلة العلمية، جامعة أسيوط، مصر، المجلد (31)، العدد (03)، 2015.
- هالة فوزي عبد الفتاح العصامي، تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات التربية بمصر في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة: دراسة ميدانية، مجلة التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد (42)، العدد (200)، الجزء 03، 2023.
- يوسف عبد المعطي مصطفى، حسينة حسين عبد الرحمان، تطوير الأداء الإداري بالجامعات على ضوء مدخل حوكمة الجامعات، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. جامعة الفيوم، مصر، المجلد (14)، العدد (14)، 2020.

❖ المؤتمرات والملتقيات العلمية:

- إسماعيل صالح الفراء، "الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات"، ورقة علمية مقدمة إلى "ورشة عمل بعنوان "حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، الجامعة الاسلامية، غزة - فلسطين، مارس 2013.

- بوخرص خديجة، ورقة بحثية بعنوان: "مؤسسات التعليم العالي في الجزائر بين كفاءة التدريس وجودة الخدمة التعليمية"، الدراسات البحثية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والاقتصادية والسياسية، القاهرة - مصر، 13 مارس 2017.
- جمال سليمي، "أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث حول "الحوكمة الأكاديمية"، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة الروح القدس، الكليسيك - لبنان، 16 - 17 فيفري 2009.
- فاروق أوشن، وعماذ الدين براش، "الحوكمة الجامعية كأداة لتعزيز قدرة الجامعة الجزائرية على تجاوز تحدياتها وتحقيق أهدافها"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول: "الجامعة والمجتمع، الواقع والافاق"، جامعة باتنة - الجزائر، يومي 26 - 27 أكتوبر 2015.

❖ التقارير:

- عمر فرحاتي، "تقرير حول جامعة الشهيد حمه لخضر"، مطبعة جامعة الوادي، الجزائر، 2017.

❖ القرارات والقوانين:

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "المرسوم التنفيذي رقم 03 - 279 المؤرخ في 23 أوت سنة 2003، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها"، العدد (51)، السنة (40)، 24 أوت 2003.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، "القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 أوت 2004، يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة"، العدد (62)، السنة (41)، 26 سبتمبر 2004.

2. المراجع باللغة الأجنبية:

❖ الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- Morad Abou-Sabé, "University Governace: Universities and society university Hospitals Technological Hunds, Enginrrring and Industries", "University Governance Conference", A Key to Effeitive Higher Education in

Egypt Buck ground paper Bibiotheca Alexandrina – Egypt, 26 – 28 march 2007.

❖ المواقع الالكترونية:

- مدونة بعنوان: "التطوير الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس"، متاحة على موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، على الموقع الالكتروني التالي:
<https://hrdiscussion.com/hr3>
- مدونة بعنوان: "التوأمة: المفهوم والأهداف"، متاحة على موقع
<https://ihcoedu.uobaghdad.edu.iq/?p=405>
- مدونة بعنوان: "ما المقصود بالتحول الرقمي؟"، متاحة على موقع خدمات أمازون ويب:
<https://aws.amazon.com/ar>
- مدونة بعنوان: "نظام التعليم المفتوح"، متاحة على موقع جامعة القدس المفتوحة، على الموقع الالكتروني التالي: <https://dspace.qou.edu/contents>
- مونة بعنوان: "الفرق بين التعليم عن بعد والمفتوح"، متاحة على الموقع: جامعة أم درمان الإسلامية، على الموقع الالكتروني التالي: <https://padl.oiu.edu.sd>
- جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، مخطط الجامعة، الموقع الرسمي لجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، متاح على: <https://www.Univ-Eloued.Dz/Index.Php>

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة أسماء المحكمين للاستبيان

اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
عزى خليفة	أستاذ التعليم العالي	الـــــــوادي
غــــربي العيد	أستاذ التعليم العالي	الـــــــوادي
ضيف الله محمد الهادي	أستاذ التعليم العالي	الـــــــوادي

الملحق رقم (02): الاستبيان في شكله الأولي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -

كلية : العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم : علوم التسيير

استبيان حول دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الاداء الاكاديمي و البحثي في مؤسسات التعليم العالي
(دراسة حالة جامعة الوادي)

هذا الاستبيان يدخل ضمن إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال بعنوان : استبيان حول دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الاداء الاكاديمي و البحثي في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -)

يشرفنا أساتذتنا الكرام أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين شكرين لكم حسن تعاونكم معنا لنضع بين يديكم هذا الاستبيان و بهدف تحقيق هذه الدراسة نرجو من سيادتكم قراءة عبارات الاستبيان قراءة متأنية و اختيار الاجابة المناسبة بدقة .

كما نعلمكم بان المعلومات التي سوف تجمع لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي واخيرا تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

إعداد الطلبة :

إشراف الدكتور :

بالعيد سعدية
عبيد وهيبة

بكوشة نجاح
خباز لطيفة

عازب الشيخ أحمد

القسم الاول : معلومات عامة

الرجاء اختيار الاجابة المناسبة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس

ذكر

الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة

من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة

من 50 سنة فما فوق

المؤهل العلمي :

ماجستير

أنثى

من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة

دكتوراه

بروفيسور

الرتبة :

أستاذ مساعد

الخبرة :

أقل من 5 سنوات

من 15 الى 20 سنوات

أستاذ محاضر

من 5 الى 10 سنوات

أكثر من 20 سنة

أستاذ تعليم عالي

من 10 الى 15 سنوات

القسم :

• الري و الهندسة

المدنية

• هندسة ميكانيكية

• الترجمة

• الادب العربي

• العلوم السياسية و

الحقوق

• العلوم الاجتماعية

• علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

• علوم المادة

• اصول الدين

• علم النفس و علوم التربية

القسم الثاني : تطبيق مبادئ الحوكمة / مدى تطوير الاداء الاكاديمي

الجزء الاول : تطبيق مبادئ الحوكمة

الاسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا : الشفافية :					
1. توجد حرية و سهولة في تدفق المعلومات داخل الجامعة و هي في متناول الجميع المعنيين بها .					
2. توجد حرية في الافصاح عن المعلومة و الاعلام الحر .					
3. يتم اعلام الموظفين بالقرارات المتخذة بكل وضوح .					
4. توجد لقاءات مفتوحة بين المسؤولين و الطلبة و الاساتذة .					
5. توجد قوانين واضحة و معلنة في المعاملات في جامعتكم .					
6. يتضمن الموقع الالكتروني او الوسائل الاخرى المعتمدة لجامعتكم تم تحيينها باستمرار (التعليمات ، الندوات ، التبرصات ، المناقشات ، الملتقيات ...الخ).					
7. توفر جامعتكم المعلومات الضرورية التي يحتاجها					

					الاساتذة في الوقت المناسب (التوقيت ، التدريس البرامج، الامتحانات) .
					8. تساعد جامعتكم في تسهيل استخدام المعلومات و تعزيز التواصل بين الموظفين و الطلبة و الاساتذة .
ثانيا: الاستقلالية					
					1. تعتمد الجامعة على ذاتها ماليا و اداريا و اكاديميا.
					2. تمتلك الجامعة قدر كاف من الحرية لممارسة انشطتها الاكاديمية .
					3. تمنح جامعتكم للأستاذ الحرية الاكاديمية في تقديم الاستشارات للجهات الخاصة دون قيود.
					4. تقدم جامعتكم لأعضاء اللجان العلمية الصلاحية و الحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم و تعديله .
					5. للجامعة الحق في استحداث التخصصات الاكاديمية و الدورات التدريبية .
					6. للجامعة الحرية في وضع مناهجها الدراسية .
					7. للجامعة الحرية في تطبيق اجراءات التعيين و الترقية و التسريح.
					8. تقوم الجامعة بتكوين اطرار حسب احتياجات سوق العمل .
ثالثا: المساءلة					
					1. تطبق الجامعة القوانين و التعليمات بشفافية و موضوعية على كافة الاطراف الفاعلة في الجامعة .
					2. لدى الجامعة نظام يحدد مسؤوليات و صلاحيات العاملين فيها بشكل واضح .
					3. يتم في الجامعة مشاركة الاساتذة بالقيام بإجراءات المساءلة بالقيام بإجراءات المساءلة .
					4. اجراءات المراجعة الداخلية و الخارجية لجامعتكم تساعد على الكشف المبكر على حالات الفساد.
					5. تنمي الجامعة اسلوب الرقابة الذاتية لدى منتسبيها .
					6. توجد حوافز لتشجيع الموظفين على أداء مهامهم بإخلاص و فعالية و أمانة .
					7. يخضع للأستاذ للمساءلة من قبل قيادات الجامعة .
					8. توفر الحماية و الضمانات اللازمة لمن يكشف عن المخالفات في العمل و الانحرافات في الاداء .
رابعا: المشاركة					
					1. تتم في الجامعة وضع قواعد العمل من خلال مشاركة الجميع.

					2. يساهم جميع الاطراف الفاعلة في عملية صنع القرار و تنفيذه.
					3. تسمح مجالس الجامعة بمناقشة قراراتها لإجراء التعديلات المناسبة .
					4. تشرك الجامعة ممثلين من الاكاديميين في وضع خطط التطوير في برامجها التعليمية .
					5. تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها لمناقشة المشكلات و القضايا التي تعترض سير العمل و سبل معالجتها .
					6. تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الاقسام لتفعيل مبدأ العمل الجامعي .
					7. يسمح في الجامعة بمشاركة للأستاذ فيما يخص تحديد المهام البيداغوجية (التوقيت ، الامتحانات ، البرامج) .
					8. تشجيع وجود التنظيمات الطلابية و نقابات الأساتذة بحرية و دون الاخلال بالنظام .
					الجزء الثاني : الاداء الاكاديمي
أولاً: التدريس					
					1. يتم تدريب و تنمية المهارات الاكاديمية للأساتذة وفق احتياجاتهم .
					2. يتم تحسين و تطوير طرق التدريس باستمرار باستخدام استراتيجيات حديثة .
					3. يتم تبادل الخبرات بين الاساتذة من اجل التحسين و التطوير.
					4. تنسم اسهامات للأستاذ في الجامعة (دروس منشورة ، مطبوعات ، مقالات) بالنوعية العلمية الجيدة .
					5. تقديم برامج اكاديمية مشتركة مع جامعات دولية .
					6. يتناسب المحتوى الدراسي للمناهج مع مستويات الطلبة .
					7. يتم ربط الجانب الميداني بالجانب النظري في تكوين الطالب.
					8. تستخدم أساليب التقويم الحديثة و توظيفها في تطوير نظم الامتحانات .
ثانياً: البحث					
					1. يتم الانتفاع من البحوث العلمية المنجزة .
					2. تسعى الجامعة الى تطوير البحث العلمي من خلال الترجمات القصيرة و الطويلة .
					3. تضع الجامعة سياسة تشجع فيها البحث العلمي من خلال اصدار المجالات المحكمة .
					4. تمويل الجامعة مشاريع الفرق البحثية .
					5. يتم تبادل الدوريات و الوثائق و التقارير و الدراسات

					العلمية مع جامعات عالمية .
					6. تسهم الكتب و المؤلفات حاليا في وضع أسس لحلول تنمية مستدامة .
					7. تشجيع ادارة الجامعة الاساتذة على التقدم للفوز بجوائز البحث العلمي محليا /عالميا.
					8. تسعى الجامعة الى تنويع الانتاج العلمي من طرف الاساتذة و الطلبة .
ثالثا: خدمة المجتمع					
					1. تتوفر قنوات الاتصال مع القطاعات الانتاجية و الخدمات ذات الصلة بأنشطة المؤسسة .
					2. تتوفر برامج التدريب و التطوير للأعضاء التعامل مع قضايا و مشكلات المجتمع .
					3. ترتبط مشروعات البحث العلمي بالقضايا الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية للمجتمع .
					4. تقدم جامعتكم خدمات الرعاية الصحية لأصحاب المصلحة .
					5. توجد برامج ترويجية و تسويقية للخدمات التي تقدمها الجامعة للمجتمع .
					6. تحدد أهداف و وظائف الجامعة من خلال مجتمعها .
					7. تعقد شراكات مع قطاعات الأعمال و الانتاج و الخدمات .
					8. تقديم المشورات و المساعدة لمن يطلبها من المجتمع و مؤسساتها .

الملحق رقم (3): الاستبيان في شكله النهائي

جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -
كلية: العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير

استبيان حول: دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي
(دراسة حالة جامعة الوادي)

سيدي/سيدتي

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أساتذتنا الكرام أن تمنحونا جزء من وقتكم الثمين شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا لنضع بين يديكم هذا الاستبيان والذي يدخل ضمن إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير - تخصص إدارة أعمال بعنوان : "دور الحوكمة المؤسسية في تطوير الأداء الأكاديمي والبحثي في مؤسسات التعليم العالي (دراسة حالة جامعة الشهيد حمة لخضر - الوادي -)".

وبهدف تحقيق هذه الدراسة نرجو من سيادتكم قراءة عبارات هذا الاستبيان قراءة متأنية واختيار الاجابة المناسبة بدقة وموضوعية، كما نعلمكم بأن المعلومات التي سوف تجمع لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وأخيراً تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

الطالبات:

* خباز لطيفة
* بكوشة نجاح
* بالعيد سعدية
* عبيد وهيبة

أولاً: المعلومات الشخصية:

الرجاء اختيار الاجابة المناسبة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

2. الجنس:

ذكر

2. الفئة العمرية :

أقل من 30 سنة

من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة

من 50 الى 60 سنة

3. المؤهل العلمي :

	أنثى	

من 30 الى 40 سنة

من 40 الى 50 سنة

من 50 الى 60 سنة

من 60 سنة فما فوق

ماجستير ☐ دكتوراه ☐ بروفيسور ☐

4. الرتبة العلمية :

أستاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر ☐ أستاذ تعليم عالي ☐

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 الى 15 سنوات ☐

من 15 الى 20 سنوات ☐ أكثر من 20 سنة ☐

6. كلية الانتساب:

- كلية التكنولوجيا
- كلية الآداب واللغات
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية
- علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- كلية البيولوجيا

ثانياً: محور مبادئ الحوكمة المؤسسية

الرجاء اختيار الاجابة المناسبة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

البيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: مبدأ الشفافية:					
9. توجد حرية وسهولة في تدفق المعلومات داخل الجامعة وهي في متناول جميع أصحاب المصلحة المعنيين بها.					
10. توجد حرية في الإفصاح عن المعلومة والإعلام الحر.					
11. تقوم الجامعة بإعلام الأساتذة بمختلف القرارات المتخذة بكل وضوح.					
12. توجد لقاءات دورية مفتوحة بين المسؤولين والطلبة والأساتذة.					
13. تسعى الجامعة إلى جعل مختلف القوانين والمراسيم والتعليمات المطبقة واضحة ومعلنة لدى جميع أصحاب المصلحة.					
14. تملك الجامعة موقع الكتروني يحتوي على معلومات وبيانات يتم تحديثها باستمرار (محاضرات، تعليمات، ندوات، تربصات علمية، مناقشات تخرج، ملتقيات، إعلانات، قاعدة بيانات عن الأساتذة					

					والمستخدمين،... إلخ).
					15. توفر الجامعة المعلومات الضرورية التي يحتاجها الأساتذة في الوقت المناسب (التوقيت الزمني للتدريس، قاعات ومدرجات التدريس، مناهج ومقررات وبرامج التدريس، الامتحانات، معايير التقييم السنوي والثلاثي للأساتذة،... إلخ).
					16. تساعد الجامعة في تسهيل استخدام المعلومات وضمان مصداقيتها وتعزيز التواصل بين الموظفين والطلبة والأساتذة.
ثانيا: مبدأ الاستقلال الذاتي:					
					9. تتمتع الجامعة بنوع من الحرية في تسيير شؤونها الإدارية والمالية.
					10. تمتلك الجامعة قدر كاف من الحرية لممارسة أنشطتها الأكاديمية.
					11. تمنح الجامعة للأساتذة الحرية في تقديم الاستشارات والتدريب لجهات خاصة أو عامة دون قيود.
					12. تمنح الجامعة للأساتذة حرية المشاركة في نقابات الأساتذة وكذلك في أنشطة المنظمات المهنية الوطنية.
					13. تقدم الجامعة لأعضاء اللجان العلمية الصلاحية والحرية في رسم الخطط الدراسية للقسم العلمي وتعديله.
					14. للجامعة الحق في استحداث التخصصات الأكاديمية والدورات التدريبية التي تراها مناسبة لها.
					15. للجامعة الحرية في اختيار عدد ونوع طلابها الملتحقين بها.
					16. للجامعة الحرية في تطبيق إجراءات: التعيين، والترقية والتسريح، والتدريب،... إلخ.
					17. تملك الجامعة الحرية في وضع مناهجها ومقرراتها الدراسية.
					18. يملك الأستاذ داخل الجامعة حرية القيام بالبحوث وتبادل الأفكار والمؤلفات دون قيود، وكذلك نشر نتائجها دون رقابة.
ثالثا: مبدأ المساواة:					
					9. تطبق الجامعة القوانين والتعليمات بشفافية وموضوعية على كافة الأطراف الفاعلة في الجامعة.
					10. لدى الجامعة نظام يحدد مسؤوليات وصلاحيات العاملين فيها بشكل دقيق وواضح.
					11.
					12. يتم في الجامعة مشاركة الأساتذة في القيام

					بإجراءات المساءلة للجميع المسؤولين والقيادات.
					13. إجراءات المراجعة الداخلية المطبقة في الجامعة تساعد على الكشف المبكر لحالات الفساد الإداري والمالي.
					14. تسعى الجامعة على تطوير أسلوب الرقابة الذاتية لدى منتسبيها.
					15. تمنح الجامعة حوافز مادية ومعنوية تُشجع الأساتذة والموظفين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية ونزاهة وأمانة.
					16. يخضع الأساتذة للمساءلة من قبل قيادات الجامعة حسب الاختصاص.
					17. توفر الجامعة الحماية والضمانات الكافية لمن يكشف عن المخالفات في المهام والأنشطة والوظائف والانحرافات في الاداء.
رابعاً: مبدأ المشاركة:					
					9. تتم في الجامعة وضع قواعد العمل من خلال مشاركة الجميع.
					10. تساهم جميع الأطراف الفاعلة في عملية صنع القرار وتنفيذه.
					11. تسمح مجالس الجامعة بمناقشة مختلف القرارات الصادرة عنها بغية إجراء التعديلات المناسبة عليها.
					12. تُشرك الجامعة ممثلين من الأكاديميين (من داخل وخارج الجامعة) في وضع خطط التطوير في برامجها التعليمية.
					13. تتيح الجامعة الفرصة لمنتسبيها لمناقشة المشكلات والقضايا التي تعترض سير العمل وسبل معالجتها.
					14. تقوم الجامعة بتشكيل لجان عمل مشتركة بين الأقسام لتفعيل مبدأ العمل الجماعي.
					15. يُسمح للأساتذة في الجامعة بالمشاركة فيما يخص تحديد المهام البيداغوجية (التوقيت، الامتحانات، البرامج).
					16. تشجع الجامعة على وجود التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة بحرية ودون الاخلال بالنظام العام.
ثالثاً: محور الأداء الأكاديمي والبحثي					
الرجاء اختيار الاجابة المناسبة بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.					
أولاً: الأداء التدريسي					
					9. يتم تدريب وتنمية المهارات الأكاديمية للأساتذة وفق احتياجاتهم.

					10. يتم تحسين وتطوير طرق التدريس باستمرار باستخدام استراتيجيات حديثة.
					11. يتم التشجيع على تبادل الخبرات بين الأساتذة من أجل التحسين والتطوير في العملية التعليمية.
					12. تتسم اسهامات الأستاذ في الجامعة (دروس أو أعمال موجهة منشورة، مطبوعات بيداغوجية، كتب علمية متخصصة،... إلخ) بالتنوع الجيدة.
					13. تسعى الجامعة دوماً على تقديم برامج أكاديمية مشتركة مع جامعات وطنية أو دولية.
					14. يتناسب المحتوى الدراسي للمناهج والمقررات مع مستويات الطلبة.
					15. يتم أحياناً ربط الجانب الميداني بالجانب النظري في تدريس وتعليم الطلاب.
					16. تحرص الجامعة على تحسين أساليب التقويم المستعملة بناءً على مخرجات الرقابة المستمرة للعملية التعليمية وتوظيفها في تطوير نظم الامتحانات.
					17. هناك نوع من التناسب المقبول بين رتبة وعدد أعضاء هيئة التدريس وعدد الطلاب داخل الجامعة.
					18. تملك الجامعة مدرجات وقاعات ومكتبات ومخابر مناسبة لعملية التدريس والبحث العلمي.
ثانياً: الأداء البحثي					
					9. تسعى الجامعة إلى الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال: منح التريصات، وتنمية اتفاقيات التعاون والتبادل العلمي الدولي.
					10. تضع الجامعة سياسة تشجع فيها البحث العلمي من خلال اصدار المجالات العلمية المحكمة.
					11. تمول الجامعة مختلف مخابر البحث وفرق البحث لديها (مشاريع PNR، ومشاريع PRFU).
					12. يتم تبادل الدوريات والوثائق والتقارير والدراسات العلمية للجامعة مع جامعات وطنية وعربية وعالمية.
					13. تسهم مخرجات البحث العلمي الجادة - التي ينتجها أساتذة الجامعة - في وضع أسس وحلول لتحقيق تنمية مستدامة.
					14. تشجع إدارة الجامعة طاقم التدريس والطلاب على الترشيح للفوز بشهادات تقدير أو جوائز البحث العلمي محلياً أو عربياً أو عالمياً.
					15. تسعى الجامعة إلى تنويع الانتاج العلمي لدى الأساتذة والطلبة.
					16. تشجع الجامعة الأساتذة والطلاب على الحصول على براءات الاختراع.

					17. تشجع الجامعة طلابها على نيل فرصة إنشاء مؤسسات ناشئة من خلال دعم ورعاية حاضنة الأعمال فيها.
					18. يتم إجراء البحوث العلمية داخل الجامعة انطلاقاً من مشاكل وأزمات وواقع التنمية للمجتمع المحيط بها.

الملحق رقم (04): نتائج مخرجات برنامج spss

Fleiss Multirater Kappa

		Notes
Output Created		15-MAY-2024 22:54:38
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Only cases with valid data for all analysis variables are used in computing any statistics.
	Weight Handling	not applicable
Syntax		FLEISS MULTIRATER KAPPA A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 /CRITERIA IGNORE_CASE=FALSE ASYMPTOTIC_CILEVE L=95 /MISSING CLASSMISSING=EXCL UDE.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

Notes Reliability

Output Created		15-MAY-2024 22:55:09	asymptotic 95% Confidence Interval	
Comments			Lower Bound	Upper Bound
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav	.529	.538
	Active Dataset	DataSet1		
	Filter	<none>	s and 34 raters.	
	Weight	<none>		
	Split File	<none>		
	N of Rows in Working Data File	115		
	Matrix Input			
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.		
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the		

		procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

**Scale:
ALL
VARIA
BLES**

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	115	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.997	34

Reliability

		Notes
Output Created		15-MAY-2024 22:55:46
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	115	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.995	20

Reliability

Notes

Output Created		15-MAY-2024 22:56:02
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
	Matrix Input	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data for all variables in the

		procedure.
Syntax		RELIABILITY /VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	115	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	115	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.998	54

Frequencies

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:11:09
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES الحسن VARIABLES= /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.67
	Elapsed Time	00:00:00.27

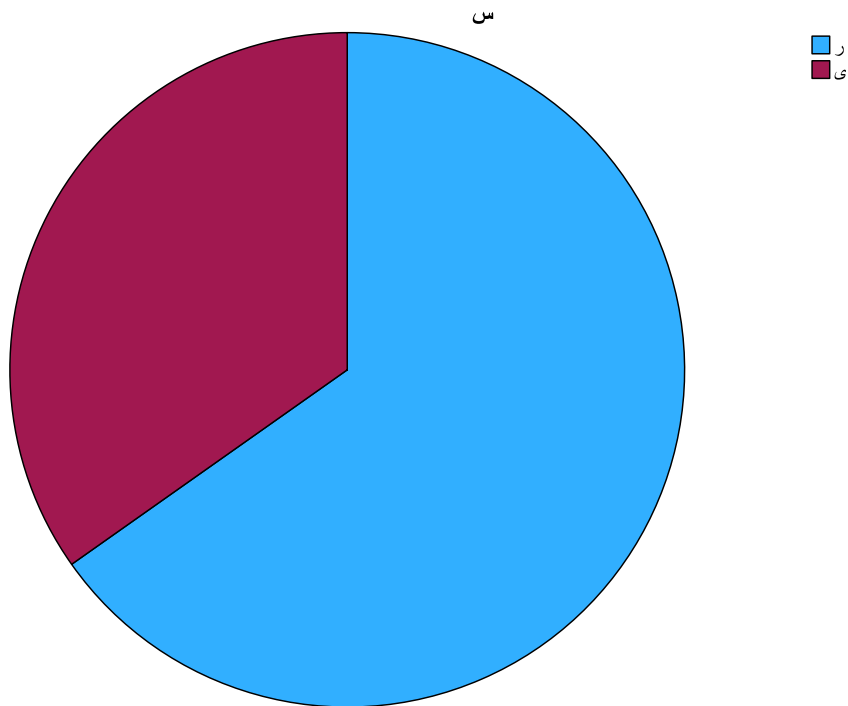
Statistics

الحسن

N	Valid	115
	Missing	0

الحسن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	75	65.2	65.2	65.2
	انثى	40	34.8	34.8	100.0
	Total	115	100.0	100.0	



Frequencies

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:11:25
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.
Syntax		FREQUENCIES VARIABLES= العمر المؤهل الرتبة الاقدمية الكلية

		/BARChart PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.28
	Elapsed Time	00:00:00.36

Statistics

		العمر	المؤهل	الرتبة	الاقدمية	الكلية
N	Valid	115	115	115	115	115
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	6	5.2	5.2	5.2
	من 30 الى 40 سنة	50	43.5	43.5	48.7
	من 40 الى 50 سنة	51	44.3	44.3	93.0
	من 50 الى 60 سنة	8	7.0	7.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

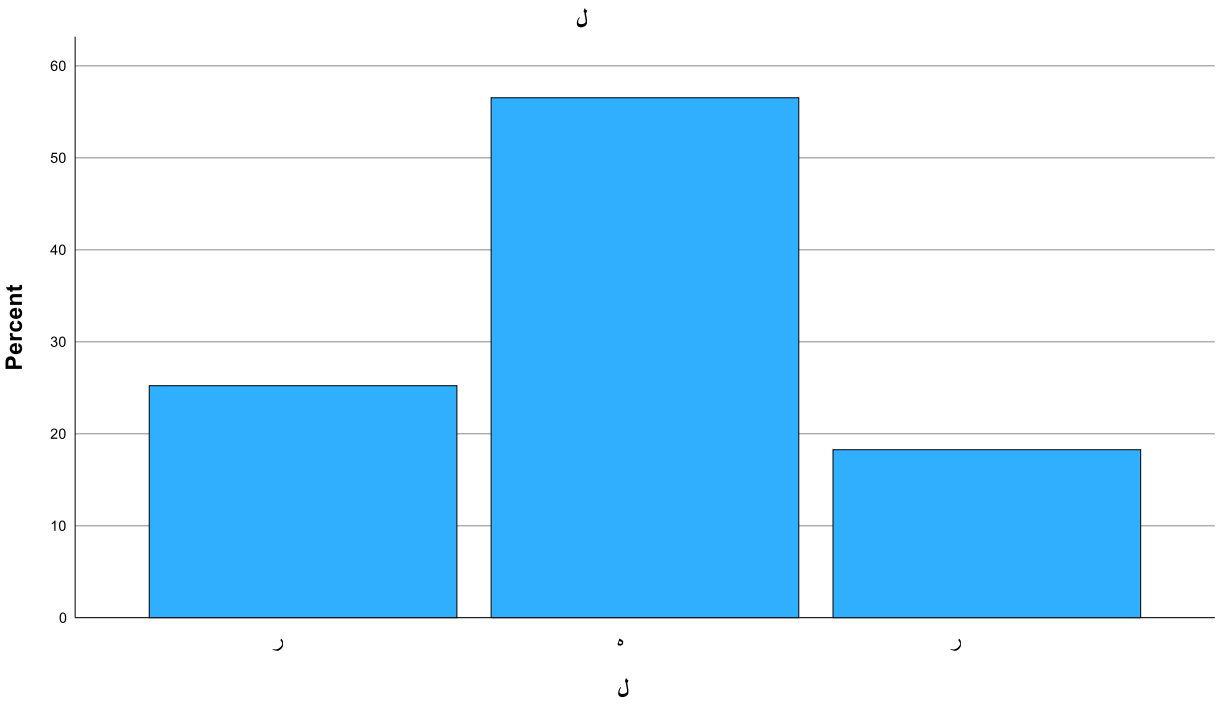
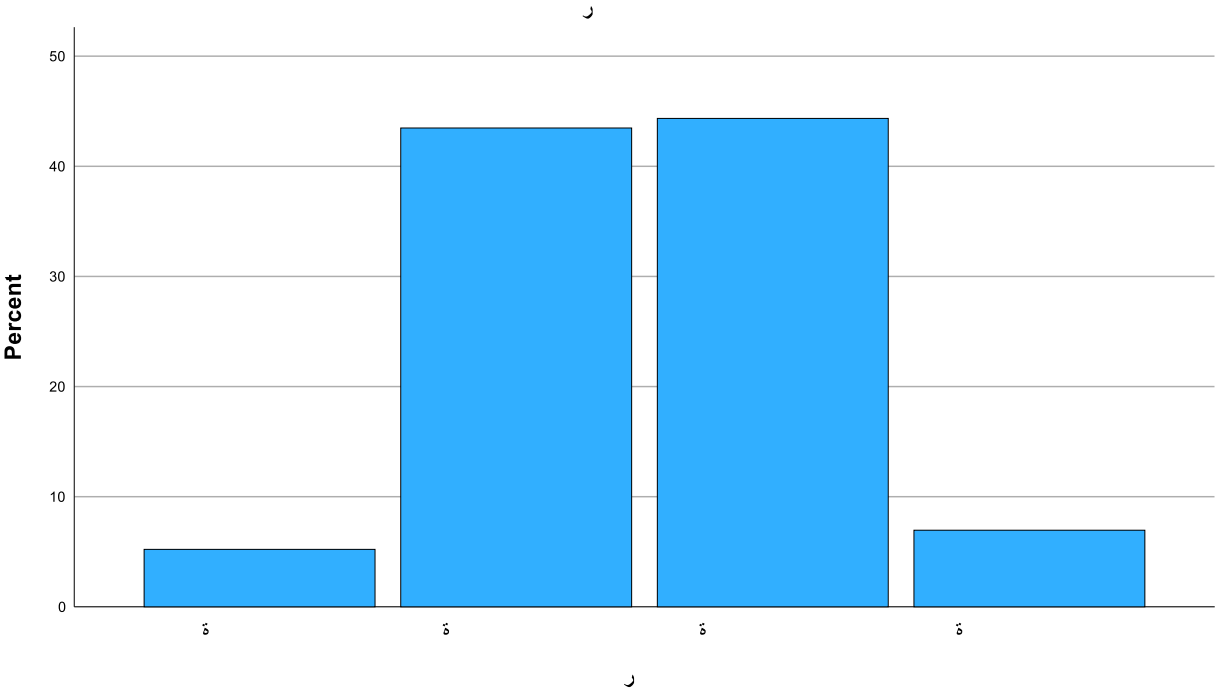
		المؤهل			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ماجستير	29	25.2	25.2	25.2
	دكتوراه	65	56.5	56.5	81.7
	بروفيسور	21	18.3	18.3	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

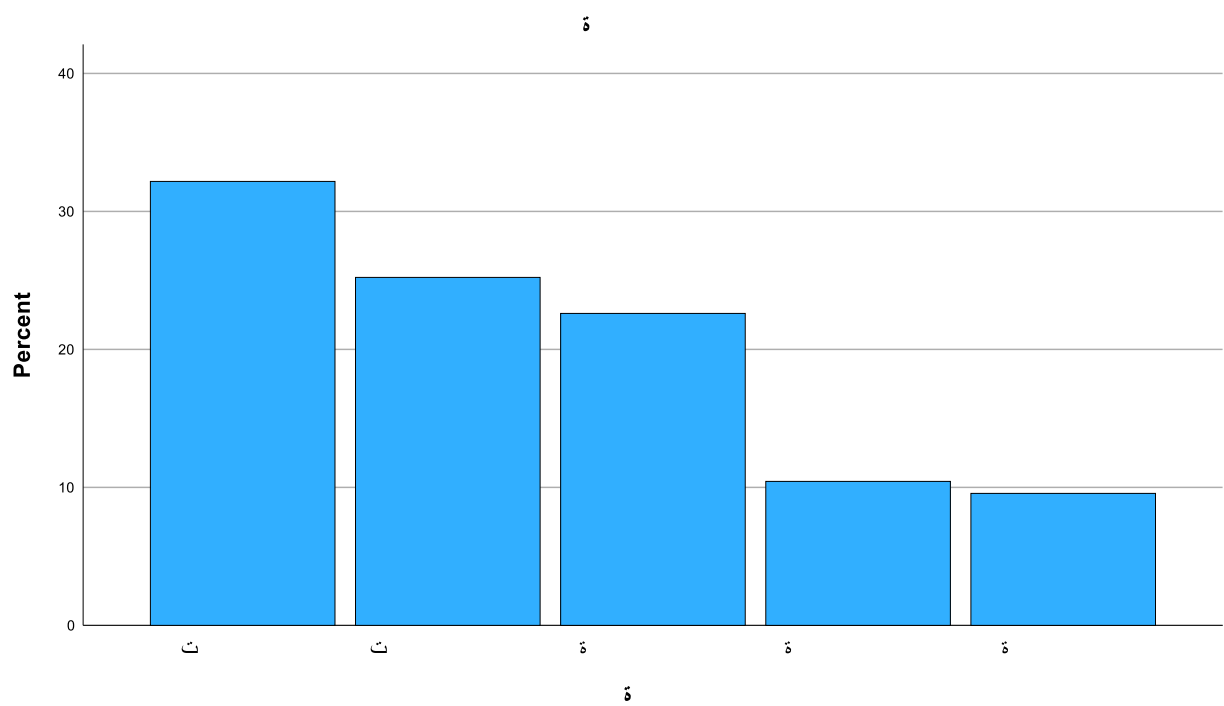
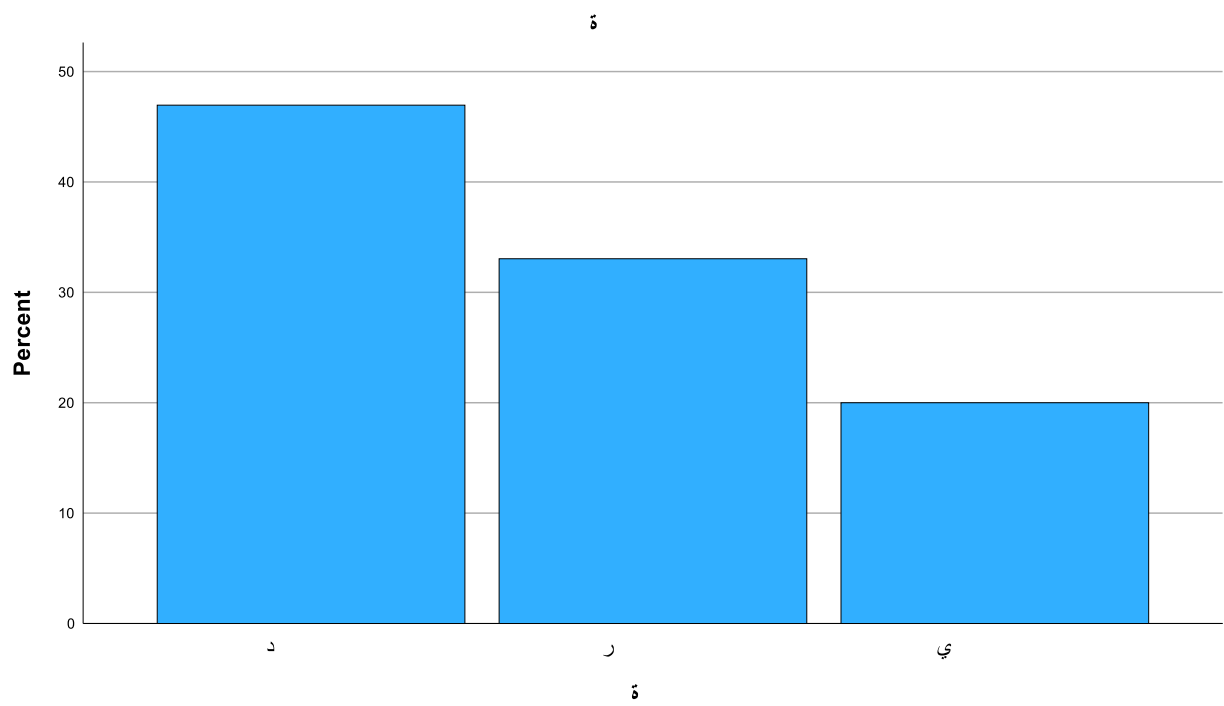
		الرتبة			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	استاذ مساعد	54	47.0	47.0	47.0
	استاذ محاضر	38	33.0	33.0	80.0
	استاذ تعليم عالي	23	20.0	20.0	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

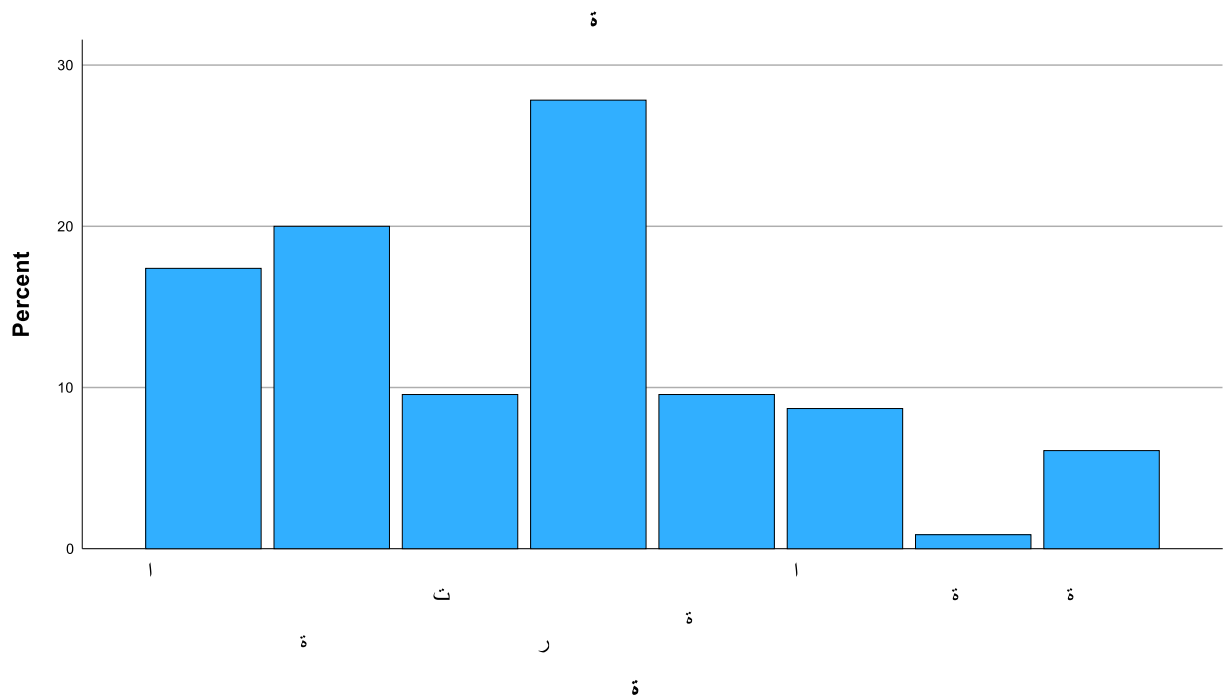
		الاقدمية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	37	32.2	32.2	32.2
	من 5 الى 10 سنوات	29	25.2	25.2	57.4
	من 10 الى 15 سنة	26	22.6	22.6	80.0
	من 15 الى 20 سنة	12	10.4	10.4	90.4
	اكثر من 20 سنة	11	9.6	9.6	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

		الكلية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	كلية التكنولوجيا	20	17.4	17.4	17.4
	كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية	23	20.0	20.0	37.4
	كلية الاداب واللغات	11	9.6	9.6	47.0
	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	32	27.8	27.8	74.8
	كلية الحقوق والعلوم السياسية	11	9.6	9.6	84.3
	كلية البيولوجيا	10	8.7	8.7	93.0
	كلية العلوم الدقيقة	1	.9	.9	93.9
	كلية العلوم الاسلامية	7	6.1	6.1	100.0
	Total	115	100.0	100.0	

Bar Chart







Descriptives

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:12:41
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A

		/STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
A1	115	3.77	.930
A2	115	3.34	.972
A3	115	3.75	.990
A4	115	3.61	1.074
A5	115	3.81	.990
A6	115	4.12	.850
A7	115	4.00	.908
A8	115	3.71	.934
A	115	3.7630	.91428
Valid N (listwise)	115		

Descriptives

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:13:01
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value	Definition of Missing	User defined missing values are treated as

Handling	Cases Used	missing. All non-missing data are used.
	Syntax	DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 B /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
B1	115	3.54	.920
B2	115	3.69	.958
B3	115	3.37	.922
B4	115	3.81	.907
B5	115	3.48	.940
B6	115	3.71	.835
B7	115	3.11	1.033
B8	115	3.50	1.003
B9	115	2.99	1.096
B10	115	3.33	1.090
B	115	3.4530	.92947
Valid N (listwise)	115		

Descriptives

Notes

	Output Created	15-MAY-2024 23:13:16
	Comments	
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>

Split File		<none>
N of Rows in Working Data File		115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
Cases Used		All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
Elapsed Time		00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
C1	115	3.36	1.036
C2	115	3.68	.960
C3	115	3.01	1.039
C4	115	3.28	1.022
C5	115	3.28	1.022
C6	115	3.10	1.092
C7	115	3.23	.976
C8	115	3.05	.935
C	115	3.2478	.97234
Valid N (listwise)	115		

Descriptives

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:13:34
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 D /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
D1	115	3.35	1.026
D2	115	3.18	1.073
D3	115	3.30	.890
D4	115	3.31	1.012
D5	115	3.22	.998
D6	115	3.37	1.020
D7	115	3.30	1.017
D8	115	3.42	1.084
D	115	3.3054	.98219
Valid N (listwise)	115		

Descriptives

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:13:53
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 E10 E /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
E1	115	3.46	1.078
E2	115	3.43	1.163
E3	115	3.47	1.071
E4	115	3.52	1.012
E5	115	3.71	.998
E6	115	3.48	1.054
E7	115	3.51	1.038

E8	115	3.40	1.083
E9	115	3.31	1.087
E10	115	3.37	1.210
E	115	3.4678	1.05311
Valid N (listwise)	115		

Descriptives

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:14:09
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10 F /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	115	3.95	.907
F2	115	3.78	.925
F3	115	3.89	.886
F4	115	3.49	.986
F5	115	3.39	.988
F6	115	3.51	.931
F7	115	3.70	.890
F8	115	4.02	.848
F9	115	4.07	.866
F10	115	3.46	1.086
F	115	3.7252	.88544
Valid N (listwise)	115		

Descriptives

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:14:23
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=F1 F2 F3 F4 F5 F6 F7 F8 F9 F10

		F
		/STATISTICS=MEAN
		STDDEV.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
F1	115	3.95	.907
F2	115	3.78	.925
F3	115	3.89	.886
F4	115	3.49	.986
F5	115	3.39	.988
F6	115	3.51	.931
F7	115	3.70	.890
F8	115	4.02	.848
F9	115	4.07	.866
F10	115	3.46	1.086
F	115	3.7252	.88544
Valid N (listwise)	115		

Explore

Notes

Output Created		15-MAY-2024 23:17:42
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working	115

Data File		
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values for dependent variables are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any dependent variable or factor used.
	Syntax	EXAMINE VARIABLES=ABCDx EFx Totalx /PLOT NPLOT /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Resources	Processor Time	00:00:00.28
	Elapsed Time	00:00:00.38

Case Processing Summary

	Valid		Missing		Cases Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ABCDx	115	100.0%	0	0.0%	115	100.0%
EFx	115	100.0%	0	0.0%	115	100.0%
Totalx	115	100.0%	0	0.0%	115	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
ABCDx	Mean	3.3416	.13491
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.0743
		Upper Bound	3.6088

	5% Trimmed Mean		3.3525	
	Median		3.3830	
	Variance		2.093	
	Std. Deviation		1.44677	
	Minimum		-.18	
	Maximum		6.52	
	Range		6.70	
	Interquartile Range		2.02	
	Skewness		-.112	.226
	Kurtosis		-.281	.447
EFx	Mean		3.6123	.14538
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3243	
		Upper Bound	3.9003	
	5% Trimmed Mean		3.6473	
	Median		3.6584	
	Variance		2.431	
	Std. Deviation		1.55906	
	Minimum		-.63	
	Maximum		7.13	
	Range		7.77	
Totalx	Interquartile Range		2.16	
	Skewness		-.281	.226
	Kurtosis		-.063	.447
	Mean		3.6171	.11331
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3926	
		Upper Bound	3.8416	
	5% Trimmed Mean		3.6085	

Median	3.5103	
Variance	1.476	
Std. Deviation	1.21511	
Minimum	1.18	
Maximum	6.51	
Range	5.33	
Interquartile Range	1.85	
Skewness	.082	.226
Kurtosis	-.696	.447

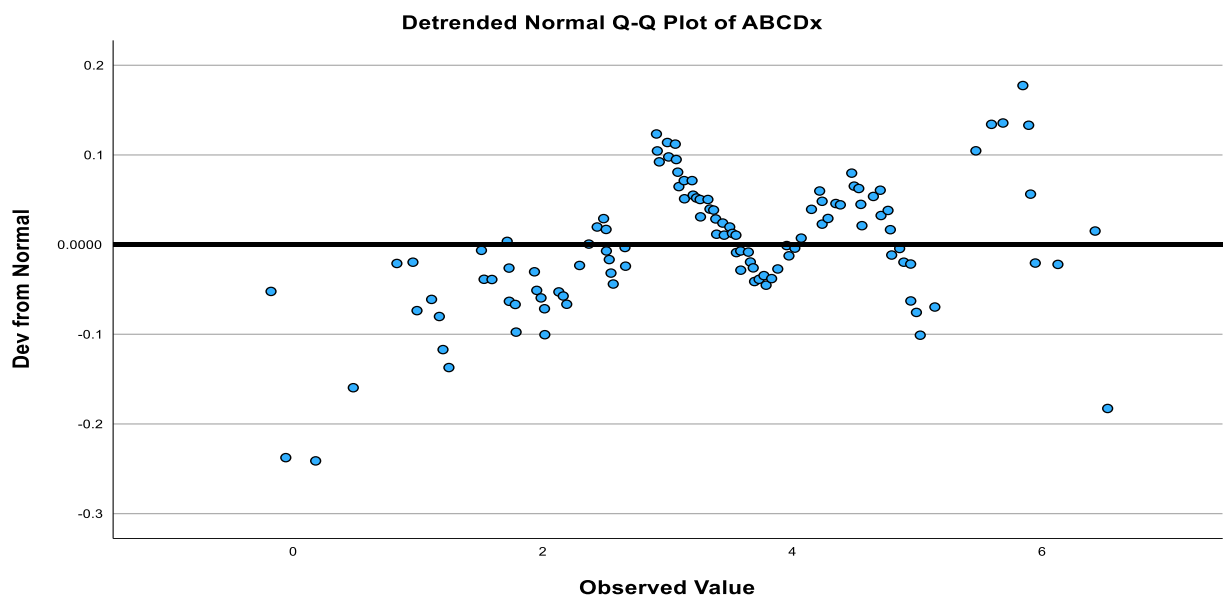
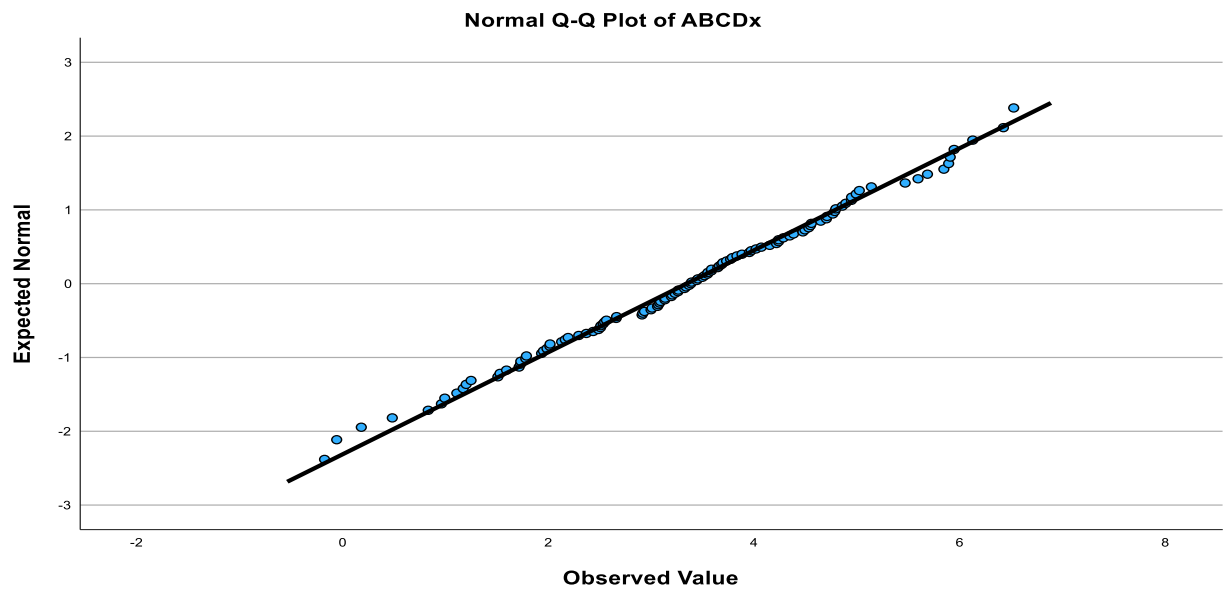
Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ABCDx	.052	115	.200*	.992	115	.777
EFx	.049	115	.200*	.990	115	.571
Totalx	.064	115	.200*	.984	115	.196

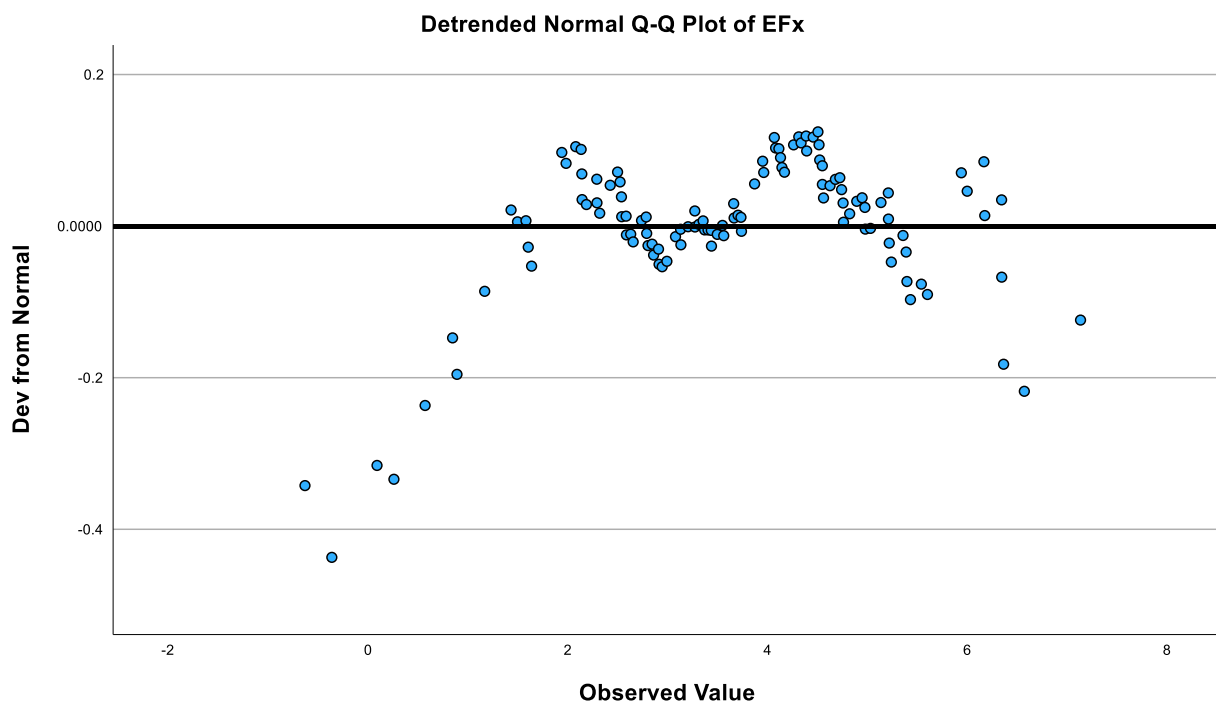
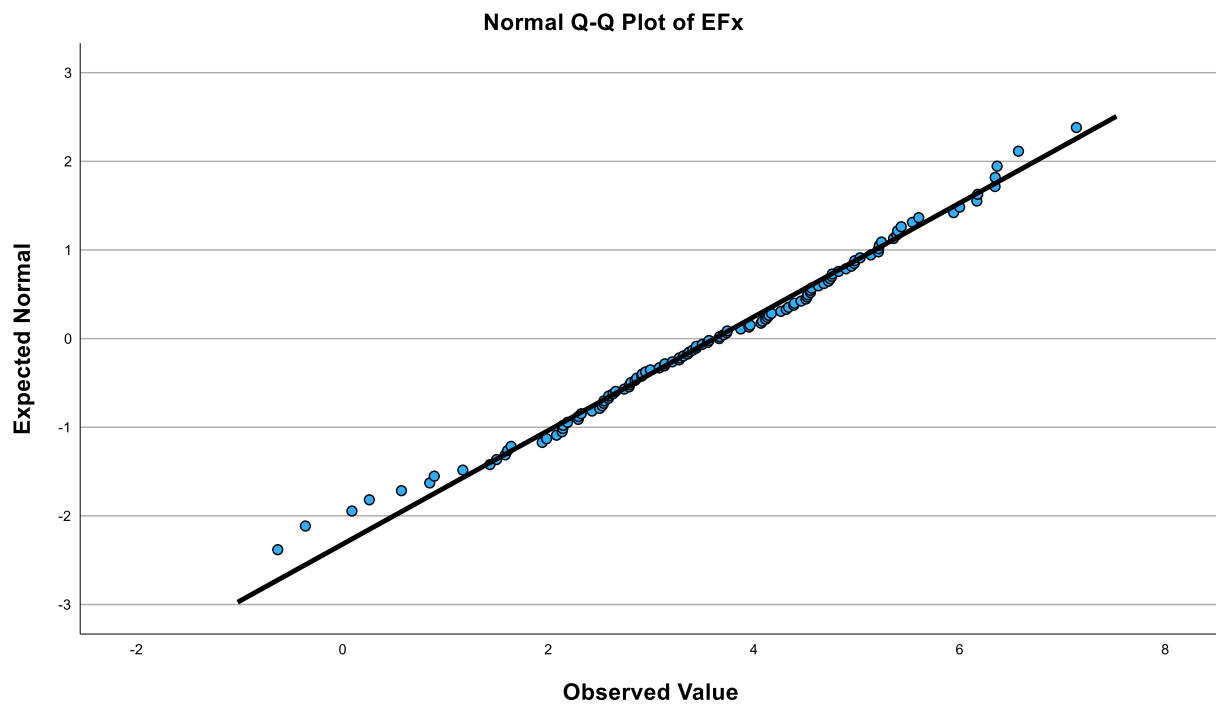
*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

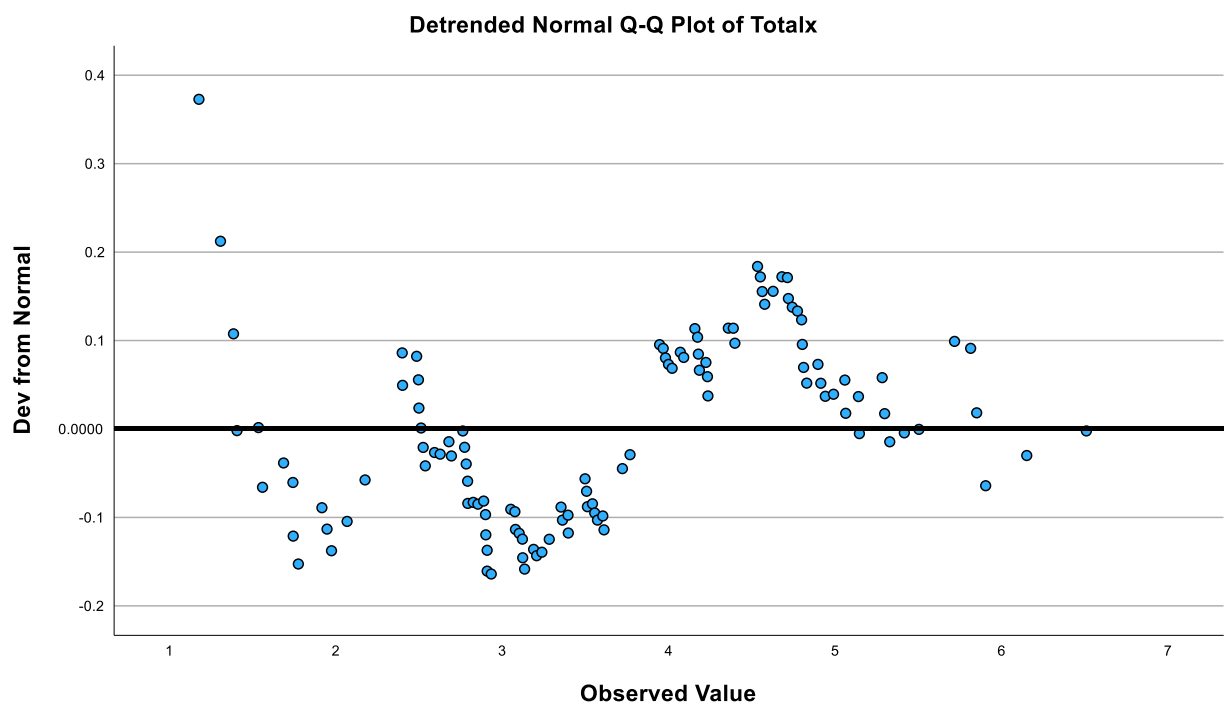
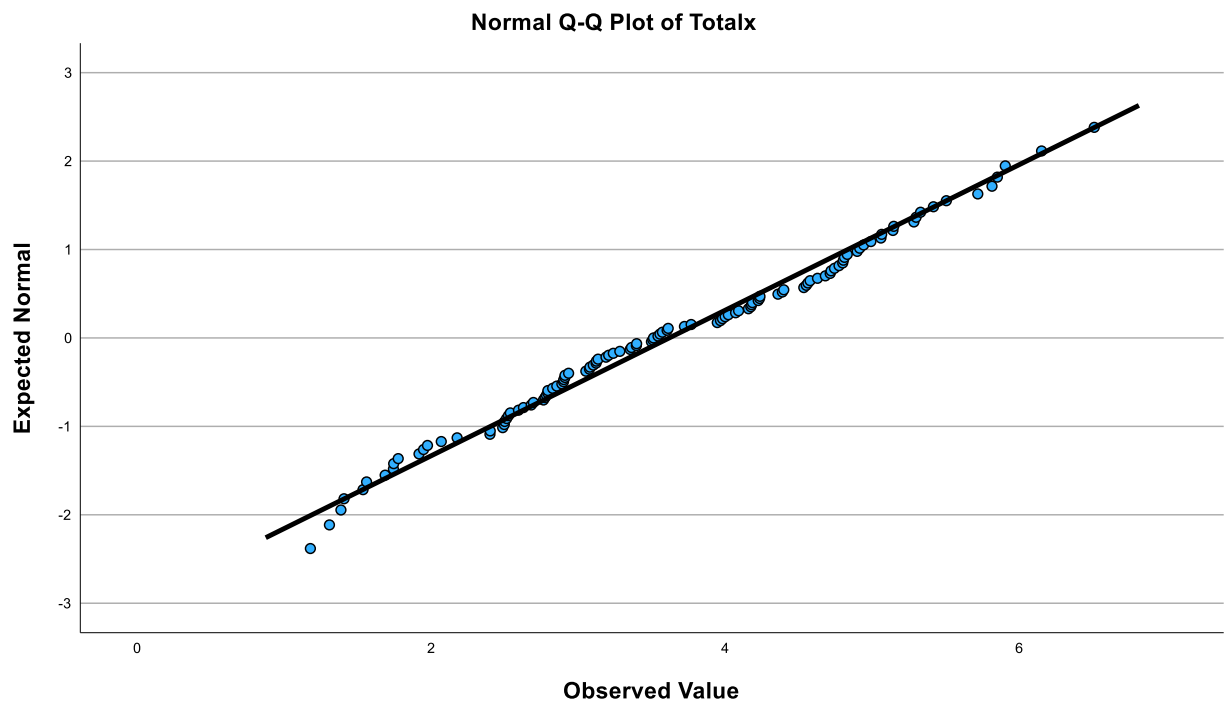
ABCDx



EFx



Totalx



Correlations :

			Notes
Output Created		15-MAY-2024 23:20:05	
Comments			
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav	
	Active Dataset	DataSet1	
	Filter	<none>	
	Weight	<none>	
	Split File	<none>	
	N of Rows in Working Data File	115	
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.	
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.	
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=A B C D ABCDx E F EFx Totalx /PRINT=TWOTAIL NOSIG FULL /MISSING=PAIRWISE.	
Resources	Processor Time	00:00:00.00	
	Elapsed Time	00:00:00.01	

			Correlations				
			A	B	C	D	ABCDx E
A	Pearson Correlation		1	.976**	.972**	.956**	.702**
	Sig. (2-tailed)			<.001	<.001	<.001	<.001
	N		115	115	115	115	115
B	Pearson Correlation		.976**	1	.984**	.980**	.721**
							.980**

	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115	115	115	115
C	Pearson Correlation	.972**	.984**	1	.990**	.706**	.973**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115	115	115	115
D	Pearson Correlation	.956**	.980**	.990**	1	.707**	.971**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	N	115	115	115	115	115	115
ABCDx	Pearson Correlation	.702**	.721**	.706**	.707**	1	.695**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	N	115	115	115	115	115	115
E	Pearson Correlation	.966**	.980**	.973**	.971**	.695**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	N	115	115	115	115	115	115
F	Pearson Correlation	.982**	.979**	.973**	.967**	.721**	.971**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115	115	115	115
EFx	Pearson Correlation	.767**	.790**	.760**	.750**	.622**	.776**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115	115	115	115
Totalx	Pearson Correlation	.684**	.694**	.695**	.687**	.440**	.680**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115	115	115	115

Correlations

		F	EFx	Totalx
A	Pearson Correlation	.982**	.767**	.684**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115

B	Pearson Correlation	.979**	.790**	.694**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115
C	Pearson Correlation	.973**	.760**	.695**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115
D	Pearson Correlation	.967**	.750**	.687**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115
ABCDx	Pearson Correlation	.721**	.622**	.440**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115
E	Pearson Correlation	.971**	.776**	.680**
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	<.001
	N	115	115	115
F	Pearson Correlation	1	.776**	.685**
	Sig. (2-tailed)		<.001	<.001
	N	115	115	115
EFx	Pearson Correlation	.776**	1	.573**
	Sig. (2-tailed)	<.001		<.001
	N	115	115	115
Totalx	Pearson Correlation	.685**	.573**	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	<.001	
	N	115	115	115

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

Descriptives

		Notes
Output Created		16-MAY-2024 20:44:46
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav دور
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	All non-missing data are used.
Syntax		DESCRIPTIVES VARIABLES=ABCD EF /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00

D:\spss\2024\ DataSet1] دور الحكومة\الحكومة.sav.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ABCD	115	1.09	5.00	3.4430	.94013
EF	115	1.00	5.00	3.5965	.96217
Valid N (listwise)	115				

T-Test

Notes

Output Created		17-MAY-2024 04:55:02
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\الحكومة\الحكومة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each analysis are based on the cases with no missing or out-of-range data for any variable in the analysis.
Syntax		T-TEST /TESTVAL=3.41 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=A B C D ABCD E F EF /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
A	115	3.7630	.91428	.08526
B	115	3.4530	.92947	.08667
C	115	3.2478	.97234	.09067
D	115	3.3054	.98219	.09159
ABCD	115	3.4430	.94013	.08767
E	115	3.4678	1.05311	.09820
F	115	3.7252	.88544	.08257
EF	115	3.5965	.96217	.08972

One-Sample Test

Test Value = 3.41

	T	df	Significance		Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference
			One-Sided p	Two-Sided p		Lower
A	4.141	114	<.001	<.001	.35304	.1842
B	.497	114	.310	.620	.04304	-.1287
C	-1.789	114	.038	.076	-.16217	-.3418
D	-1.142	114	.128	.256	-.10457	-.2860
ABCD	.376	114	.354	.708	.03297	-.1407
E	.589	114	.279	.557	.05783	-.1367
F	3.818	114	<.001	<.001	.31522	.1517
EF	2.079	114	.020	.040	.18652	.0088

One-Sample Test

Test Value =
3.41

95%
Confidence
Interval of the
Difference

Upper

A	.5219
B	.2147
C	.0174
D	.0769
ABCD	.2066
E	.2524
F	.4788
EF	.3643

One-Sample Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
A	Cohen's d	.91428	.386	.196	.575
	Hedges' correction	.92035	.384	.195	.571
B	Cohen's d	.92947	.046	-.137	.229
	Hedges' correction	.93564	.046	-.136	.228
C	Cohen's d	.97234	-.167	-.350	.018
	Hedges' correction	.97880	-.166	-.348	.017
D	Cohen's d	.98219	-.106	-.290	.077
	Hedges' correction	.98871	-.106	-.288	.077
ABCD	Cohen's d	.94013	.035	-.148	.218
	Hedges' correction	.94637	.035	-.147	.216
E	Cohen's d	1.05311	.055	-.128	.238
	Hedges' correction	1.06010	.055	-.127	.236
F	Cohen's d	.88544	.356	.167	.544
	Hedges' correction	.89132	.354	.166	.540
EF	Cohen's d	.96217	.194	.009	.378
	Hedges' correction	.96856	.193	.009	.375

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

Regression

Notes

Output Created		17-MAY-2024 05:33:53
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\دورا الحوكمة\الحوكمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT EF /METHOD=ENTER A.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	5200 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	A ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: EF

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.981 ^a	.962	.962	.18777

a. Predictors: (Constant), A

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.555	1	101.555	2880.445	<.001 ^b
	Residual	3.984	113	.035		
	Total	105.539	114			

a. Dependent Variable: EF

b. Predictors: (Constant), A

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.288	.074		-3.870	<.001
	A	1.032	.019	.981	53.670	<.001

a. Dependent Variable: EF

Regression

Notes

Output Created		17-MAY-2024 05:34:11
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\دور الحوكمة\الحوكمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT EF /METHOD=ENTER B.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Memory Required	5200 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	B ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: EF

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.987 ^a	.974	.974	.15503

a. Predictors: (Constant), B

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	102.823	1	102.823	4278.126	<.001 ^b
	Residual	2.716	113	.024		
	Total	105.539	114			

a. Dependent Variable: EF

b. Predictors: (Constant), B

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.068	.056		1.223	.224
	B	1.022	.016	.987	65.407	<.001

a. Dependent Variable: EF

Regression

Notes

Output Created		17-MAY-2024 05:34:19
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\دور الحوكمة\الحوكمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT EF /METHOD=ENTER C.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	5200 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	C ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: EF

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.980 ^a	.960	.960	.19216

a. Predictors: (Constant), C

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	101.366	1	101.366	2745.098	<.001 ^b
	Residual	4.173	113	.037		
	Total	105.539	114			

a. Dependent Variable: EF

b. Predictors: (Constant), C

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.447	.063		7.123	<.001
	C	.970	.019	.980	52.394	<.001

a. Dependent Variable: EF

Regression :

Notes

Output Created		17-MAY-2024 05:34:28
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\دورا الحوكمة\الحوكمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT EF /METHOD=ENTER D.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.01
	Memory Required	5200 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	D ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: EF

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.977 ^a	.954	.953	.20772

a. Predictors: (Constant), D

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100.663	1	100.663	2333.046	<.001 ^b
	Residual	4.876	113	.043		
	Total	105.539	114			

a. Dependent Variable: EF

b. Predictors: (Constant), D

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.434	.068		6.358	<.001
	D	.957	.020	.977	48.302	<.001

a. Dependent Variable: EF

Regression

Notes

Output Created		17-MAY-2024 05:34:46
Comments		
Input	Data	D:\spss\2024\دور الحوكمة\الحوكمة.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	115
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		REGRESSION /MISSING LISTWISE /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10) TOLERANCE(.0001) /NOORIGIN /DEPENDENT EF /METHOD=ENTER ABCD.
Resources	Processor Time	00:00:00.00
	Elapsed Time	00:00:00.00
	Memory Required	5200 bytes
	Additional Memory Required for Residual Plots	0 bytes

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ABCD ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: EF

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.990 ^a	.980	.980	.13598

a. Predictors: (Constant), ABCD

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	103.449	1	103.449	5594.537	<.001 ^b
	Residual	2.089	113	.018		
	Total	105.539	114			

a. Dependent Variable: EF

b. Predictors: (Constant), ABCD

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.108	.048		2.232	.028
	ABCD	1.013	.014	.990	74.797	<.001

a. Dependent Variable: EF

