



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع :/2016

القسم: علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية و بنوك

مذكرة بعنوان:

دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية
دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف "ميلة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص " مالية و بنوك "

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب (ة):

- ساسي فطيمة

- بن صغير إيمان

لجنة المناقشة :

| الصفة | الجامعة | اسم ولقب الأستاذ |
|--------------|-----------------------|------------------|
| رئيسا | المركز الجامعي -ميلة- | رملي حمزة |
| مناقشا | المركز الجامعي -ميلة- | كرباش رحمة |
| مشرفا ومقررا | المركز الجامعي -ميلة- | ساسى فطيمة |

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى والدتي الكريمة حفظها الله وأطال عمرها

إلى أبي رحمه الله وأسكنه فسيح جناته

إلى جميع أفراد أسرتي

إلى كل الأصدقاء والأحباء

إلى كل أساتذة وطلبة المركز الجامعي - بميلة -

إلى كل من شاركني في جني ثمار عملي

إيمان

شكر و عرفان

الشكر والحمد لله عزوجل أن وفقني لإتمام وإنجاز هذا العمل، وهو الذي
من على بنعمة طلب العمل

جزيل الشكر للأستاذة المشرفة الدكتورة "ساسي فطيمة" على قبول
الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاتها الشديدة وملاحظاتها التي
أفادتني

وأشكر كل أساتذة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

المخلص

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور الحكومة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات وشملت 21 عبارة ووزعت على عينة عشوائية وتم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات وذلك بالإعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وغيرها وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك دور للحكومة ومبادئها في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، وتوصي نتائج هذه الدراسة إلى ضرورة تبني مبادئ حوكمة الجامعات من خلال إصدار لوائح وتنظيمات تخص مبادئ الحوكمة وإلزام مجالس الإدارة في الجامعة بالعمل عليها.

الكلمات المفتاحية: حوكمة المؤسسات، حوكمة الجامعات، الأداء.

Abstract

This study aims to determine the government's role in improving the performance of the University Center Abdul Hafiz Boussof –Mila- To achieve the objectives of the study is designed questionnaire to collect information and included 21 words and distributed to a random sample was used statistical package software for data analysis and depending on the arithmetic mean and standard deviation, etc. The study found a set of results highlighted that there is a role for the governance and principles in improving the performance of the University Center Abdul Hafiz Boussof-Mila-, recommends that the results of this study to the need to adopt the principles of university governance through the issuance of regulations and regulations pertaining to corporate governance principles and to require boards of directors at the university to work on them.

Key words: Institutions governance, University governance, performance

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|--------------------------|
| I | إهداء |
| II | شكر وعرقان |
| IV-V | الملخص |
| VII-X | فهرس المحتويات |
| XI-XII | قائمة الجداول |
| XIII | قائمة الأشكال |
| XIV | قائمة الملاحق |
| أ-و | المقدمة العامة |
| أ | I. تحديد إشكالية البحث |
| ب | II. الأسئلة الفرعية |
| ب | III. فرضيات البحث |
| ب | IV. أهداف البحث |
| ج | V. أهمية البحث |
| ج | VI. أسباب إختيار الموضوع |
| ج | VII. حدود البحث |
| ج | VIII. المنهج المستخدم |
| د | IX. الدراسات السابقة |
| هـ | X. خطة وهيكل البحث |

فهرس المحتويات

| الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات | |
|---|--|
| 02 | تمهيد |
| 03 | المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات |
| 03 | المطلب الأول: مفهوم ونشأة حوكمة المؤسسات |
| 06 | المطلب الثاني: عناصر وأسباب ظهور حوكمة المؤسسات |
| 11 | المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات |
| 14 | المبحث الثاني: نظام ومحددات حوكمة المؤسسات |
| 14 | المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات ومبادئها |
| 17 | المطلب الثاني: نظام وآليات حوكمة المؤسسات |
| 21 | المطلب الثالث: مزايا ومحددات حوكمة المؤسسات |
| 25 | المبحث الثالث: ماهية حوكمة الجامعات |
| 25 | المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات |
| 26 | المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ حوكمة الجامعات |
| 28 | المطلب الثالث: مراحل ومعوقات تطبيق الحوكمة في الجامعة |
| 31 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثاني: مساهمة الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية | |
| 33 | تمهيد |
| 34 | المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة العمومية والأداء |
| 34 | المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية |

فهرس المحتويات

| | |
|---|---|
| 36 | المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء |
| 38 | المطلب الثالث: محددات وأنواع ومعايير الأداء |
| 44 | المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء |
| 44 | المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف تقييم الأداء |
| 46 | المطلب الثاني: أدوات وخطوات تقييم الأداء |
| 50 | المطلب الثالث: نماذج وأهمية تحسين الأداء |
| 54 | المبحث الثالث: مؤشرات تطبيق الحوكمة في المؤسسة العمومية |
| 54 | المطلب الأول: الحوكمة المحاسبية |
| 56 | المطلب الثاني: الإفصاح والشفافية |
| 60 | المطلب الثالث: الحوكمة الإلكترونية |
| 63 | خلاصة الفصل |
| الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- | |
| 65 | تمهيد |
| 66 | المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف |
| 66 | المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف |
| 68 | المطلب الثاني: معاهد ومكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف |
| 73 | المطلب الثالث: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف |
| 75 | المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية |

فهرس المحتويات

| | |
|-----|---|
| 75 | المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها |
| 77 | المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة |
| 81 | المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية |
| 82 | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البيانات وإختبار الفرضيات |
| 82 | المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة |
| 86 | المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة |
| 91 | المطلب الثالث: تحليل وإختبار الفرضيات |
| 97 | خلاصة الفصل |
| 99 | الخاتمة العامة |
| 103 | قائمة المراجع |
| 113 | الملاحق |

قائمة الجداول

قائمة الجداول

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|---|--------|
| (01-03) | عدد الأساتذة في 2015 | 68 |
| (02-03) | مقياس الإجابات على الفقرات | 76 |
| (03-03) | مقياس تحليل النتائج | 77 |
| (04-03) | معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المتغير المستقل (الحوكمة) | 78 |
| (05-03) | معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المتغير التابع (الأداء) | 79 |
| (06-03) | ألفا كرونباخ حسب المحاور | 80 |
| (07-03) | إختيار التوزيع الطبيعي | 80 |
| (08-03) | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 82 |
| (09-03) | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 83 |
| (10-03) | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 84 |
| (11-03) | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب فترة العمل داخل الجامعة | 85 |
| (12-03) | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية | 86 |
| (13-03) | تحليل فقرات مبدأ الشفافية | 87 |
| (14-03) | تحليل فقرات مبدأ المشاركة | 88 |
| (15-03) | تحليل فقرات مبدأ المساواة | 89 |
| (16-03) | تحليل فقرات مبدأ المساءلة | 89 |
| (17-03) | تحليل فقرات الأداء | 90 |
| (18-03) | نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ الشفافية والأداء | 91 |

قائمة الجداول

| | | |
|----|--|---------|
| 92 | نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ المشاركة والأداء | (19-03) |
| 93 | نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ المساواة والأداء | (20-03) |
| 94 | نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ المساءلة والأداء | (21-03) |
| 95 | نتائج علاقة إرتباط دور الحوكمة في تحسين الأداء | (22-03) |

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 05 | خصائص حوكمة المؤسسات | (01-01) |
| 07 | عناصر الحوكمة | (02-01) |
| 11 | عوامل الإهتمام بحوكمة المؤسسات | (03-01) |
| 14 | الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات | (04-01) |
| 18 | نظام حوكمة المؤسسات | (05-01) |
| 24 | المحددات الداخلية والخارجية | (06-01) |
| 51 | نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء | (01-02) |
| 52 | نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء | (02-02) |
| 69 | ميدان التكوين بمعهد العلوم والتكنولوجيا | (01-03) |
| 70 | ميدان التكوين بمعهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | (02-03) |
| 71 | ميدان التكوين بمعهد الفنون والآداب واللغات | (03-03) |
| 71 | ميدان التكوين بمعهد الإنجليزية | (04-03) |
| 74 | مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف | (05-03) |
| 82 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | (06-03) |
| 83 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | (07-03) |
| 84 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | (08-03) |
| 85 | توزيع أفراد العينة حسب فترة العمل داخل الجامعة | (09-03) |
| 86 | توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية | (10-03) |

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|------------|---------------------------------------|--------|
| (1) | الإستبيان | 113 |
| (2) | أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان | 118 |
| (3) | معامل الارتباط بيرسون | 118 |
| (4) | ألفا كرومباخ للمحاور | 121 |
| (5) | التوزيع الطبيعي | 121 |
| (6) | خصائص عينة الدراس | 122 |
| (7) | المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري | 123 |
| (8) | الإنحدار البسيط | 124 |

المقدمة العامة

1. تحديد إشكالية البحث:

إن الانهيارات والأزمات المالية التي حدثت لعدد من الشركات كشركة إنرون وورلد كوم للاتصالات وفضيحة بنك الإعتماد وكارثة بنوك الإيدار والإقراض في الولايات المتحدة الأمريكية، والفجوة الكبيرة بين مكافآت الإدارة وأداء المؤسسات وضعف الرقابة على سلوك الإدارة في المؤسسات، أدى إلى ضرورة تطبيق مبادئ الحوكمة وزيادة الإهتمام بحوكمة المؤسسات والإدارة الرشيدة ومسئوليتها الإجتماعية، والتي تتمثل في الإطار الذي يحدد العلاقة والمسؤوليات بين المجموعات الرئيسية المساهمين والملاك، وهذا الإطار يساعد المؤسسات على تحديد أهدافها وتعزيز الأداء التنافسي المطلوب لتحقيق تلك الأهداف ويسهل الرقابة التي تضمن الإستخدام الكفء لموارد المؤسسة، وتعد الحوكمة منهج الإدارة الذي يزود المؤسسة بالإجراءات والسياسات التي تحدد الأسلوب الذي من خلاله تدار العمليات بكفاءة، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة وتعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وتهدف الحوكمة إلى تدعيم عنصر الشفافية والإفصاح عن التقارير والأدوار المحددة للعاملين وتؤكد على تحسين وتطوير إدارة المؤسسات وضمان إتخاذ قرارات إدارية وأخلاقية، والتعامل بطريقة عادلة بالنسبة للعاملين والأطراف الأخرى ذات المصالح وتحسين الأداء وتعزيز المسؤولية الإجتماعية، وقد ظهرت حوكمة المؤسسات كأحد الحلول المقترحة لمشكلة نظرية الوكالة والتي تعود لصاحبها (آدم سميث) وهي ناتجة عن فصل ملكية المؤسسة عن إدارتها، فقد يتعرض الملاك لخسائر نتيجة تصرفات الإدارة وسعيها لتحقيق مكاسب شخصية عوضاً عن تعظيم عائد الملاك وإفتقارها لوسائل الرقابة المباشرة لقياس وتقييم أداة الإدارة، بالإضافة إلى تحكم الإدارة في نوعية وكمية المعلومات المتاحة حول نتائج أعمال المؤسسة وهذا ما يجعلها من الصعب الحكم على أداء الإدارة بصورة مباشرة وتحديد الإدارة ما إذا كانت تختار البديل المناسب أم لا عند إتخاذ القرارات، وانتقلت الحوكمة إلى الجامعات وظهر مفهوم الحوكمة في الجامعة مؤخرًا ليعبر عن الأزمة التي يعاني منها التعليم العالي والتي تتمثل في التعارض بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، وأي جامعة تسعى إلى تحقيق أهداف ومن أهم أهدافها الوصول إلى تعليم جيد وتقديم خدمة للمجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع والمساهمة في حل القضايا المختلفة، والحوكمة في الجامعة تعد الوسيلة التي يتم من خلالها الوصول إلى تعليم عال المستوى والنهوض بالوظيفة العلمية والتعليمية.

في ضوء الحديث عن الحوكمة والأداء فإن الحوكمة في الجامعة تتطلب إستخدام الشفافية والمشاركة في إتخاذ القرارات والمساواة في تطبيق القوانين والتعليمات والمساءلة وتسعى إلى تطوير وتحسين أدائها ومن خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-؟

II. الأسئلة الفرعية:

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل للشفافية دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-؟
2. هل للمشاركة دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-؟
3. هل للمساواة دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-؟
4. هل للمساءلة دور في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-؟

III. فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة نقوم بطرح الفرضيات التالية:

❖ الفرضيات الرئيسية:

هناك دور للحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-.

❖ الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للشفافية في تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمشاركة في تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمساواة في تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمساءلة في تحسين الأداء في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

IV. أهداف البحث:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛

2. دور الشفافية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛
3. دور المشاركة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛
4. دور المساواة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛
5. دور المساءلة تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف؛

V. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسلط الضوء على موضوع بغاية الأهمية وهو دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف باعتباره مؤسسة عمومية، وتبيان ومعرفة وأهمية الحوكمة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف في عملية التسيير وتحديد إذا كانت تساهم في تحسين الأداء وتطويره ومعالجة الممارسات الخاطئة في الإدارة.

VI. أسباب إختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار الموضوع إلى:

- التعرف على دور الحوكمة في المؤسسة العمومية وبالأخص في الجامعة؛
- باعتبار موضوع الحوكمة من المواضيع الحديثة؛
- محاولة الربط بين الأداء في المؤسسة والحوكمة؛
- من أجل إثراء مكتبة الكلية، فبرغم أهمية الموضوع إلا أن القليل من البحوث قد تناولته.

VII. حدود البحث:

للإجابة على إشكالية البحث والتوصل إلى نتائج دقيقة حصرنا الدراسة ضمن الإطار المكاني والزمني، وذلك على النحو التالي:

- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة الميدانية دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية، وقد قمنا بهذه الدراسة في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.
- **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة الممتدة من 4 أبريل إلى 20 أبريل 2016.

VIII. المنهج المستخدم:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع وذلك قصد وصف وتفسير الظاهرة محل الدراسة للوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها وقد تم توظيف المنهج الوصفي في الفصل الأول

والثاني حيث تطرقنا لوصف وتفسير الحوكمة وحوكمة الجامعات ومفاهيم أخرى متعلقة بالمؤسسة العمومية والأداء، أما في الفصل التطبيقي فقد إستخدمنا المنهج التحليلي لتحليل نتائج الإستبيان.

IX. الدراسات السابقة:

1. دراسة (حمادي نبيل): بعنوان "التدقيق الخارجي كآلية لتطبيق حوكمة الشركات دراسة حالة مجتمع صيدال وحدة الدار البيضاء بالجزائر العاصمة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة حسيبة بن بوعلي- الشلف- سنة 2008، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية ودور التدقيق الخارجي للشركات خاصة من خلال إعطاء إعتماضية لقوائمها المالية، وإبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة الشركات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها، وكذلك التعرف على مختلف وظائف وأدوار المدقق الخارجي كآلية تسمح بحل المشاكل المرتبطة بعقد الوكالة، والتعرف على واقع حوكمة الشركات في مجمع صيدال ودور مدققها الخارجي كأداة لضمان إلتزام الشركة بمبادئها وقواعدها وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج أن التدقيق الخارجي هو أحد الأدوات الضرورية لقيام بيئة الأعمال أكثر تنافسية، وأن الحوكمة هي الكيفية التي تدار بها الشركات وتراقب من طرف جميع الأطراف وتم التوصل إلى أن شركة صيدال تعاني من بعض النقص في تطبيق مبادئ الحوكمة وأخيرا يعتبر التدقيق الخارجي أحد أهم آليات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات التي نادى بها المنظمات والهيئات الدولية.

2. دراسة (فكري عبد الغني محمد جودة): بعنوان "مدى تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية في المصارف الفلسطينية لمبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ومبادئ لجنة بازل للرقابة المصرفية دراسة حالة بنك فلسطين"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية الجامعة الإسلامية سنة 2008، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم والمبادئ الأساسية بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة المؤسسية وتشخيص أسباب تطبيق هذا النظام ومعوقاته ووضع إطار عام مقترح لنظام الحوكمة المؤسسية الملائم للتطبيق في بنك فلسطين وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تتمثل في أن الباحث يرى مجتمع الدراسة بوزن نسبي (88.24%) أن بنك فلسطين يلتزم بقواعد الحوكمة المؤسسية ويرى مجتمع الدراسة بوزن نسبي (85.41%) أن أعضاء مجلس الإدارة يتمتعون بالكفاءة والأهلية والاستقلالية والنزاهة وكذلك يرى مجتمع الدراسة بوزن نسبي (92.47%) بأن البنك يحتفظ بأنظمة تدقيق مستقلة ونزيهة وفعالة تحقق مبدأ الإمتثال وبالإضافة يرى أن مجتمع الدراسة بورن نسبي (92.97%) أن البنك يلتزم بمبادئ الإفصاح والشفافية.

3. دراسة (يحياوي وبو حديد ليلي): بعنوان "الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية حالة المؤسسة الجزائرية الجديدة للتعليل (N C A) بالروبية"، مجلة أداء المؤسسات سنة

2014، وهدفت هذه الدراسة إلى تبيان الإطار النظري لحوكمة المؤسسات وواقعها بالمؤسسة الجزائرية، والتعرف على العلاقة بين حوكمة المؤسسات والأداء المالي، بالإضافة إلى إبراز مساهمة الحوكمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن الحوكمة تساهم في تحسين وتطوير الأداء المال وذلك من خلال زيادة فرض التمويل الخارجي وزيادة قيمة المؤسسة، وتخفيض مخاطر الأزمات المالية وتحسين العلاقة مع أصحاب المصالح.

4. دراسة (عيد بن حامد معيوف الشمري): "نموذج رقابي مقترح لقياس جودة أداء الحوكمة في الشركات المساهمة بالمملكة العربية"، أطروحة دكتوراه في المحاسبة جامعة دمشق سنة 2011، وهدفت الدراسة إلى تحديد أثر مبادئ الحوكمة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات، وتحديد أثر آليات الحوكمة في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات، وبالإضافة إلى تحديد أثر مقياس الأداء المتوازن في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات وأخيرا تحديد أثر إجراءات النموذج الرقابي المقترح في قياس جودة أداء الحوكمة في الشركات، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مبادئ الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة، ويوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين آليات الحوكمة وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة، وكذلك يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين مقياس الأداء المتوازن وقياس جودة حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة وأخيرا يوجد ارتباط ذو دلالة إحصائية بين إجراءات النموذج الرقابي المقترح وقياس جودة أداء حوكمة الشركات من وجهة نظر عيني الدراسة.

IX. خطة وهيكل البحث

لإنجاز هذا البحث قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة فصول، تسبقهم المقدمة وتعقبهم الخاتمة بالبحث ككل، تتضمن تلخيص عام وعرض النتائج التي توصلنا إليها، وفي الأخير قمنا بتقديم بعض التوصيات التي نرى أنها ضرورية بناء على النتائج المتوصل إليها.

1. الفصل الأول: بعنوان الإطار النظري لحوكمة المؤسسات، والذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية حوكمة المؤسسات والذي يشمل مفهوم ونشأة حوكمة المؤسسات وعناصرها وأسباب ظهور مفهوم الحوكمة بالإضافة إلى أهمية وأهداف الحوكمة، أما بالنسبة للمبحث الثاني بعنوان نظام ومحددات حوكمة المؤسسات و فيه سيتم التطرق إلى الأطراف المعنية بتطبيقها ومبادئها، ثم نظام وآليات ومزايا و محدّدات حوكمة المؤسسات، أما بالنسبة للمبحث الثالث جاء بعنوان ماهية حوكمة الجامعات وفيه تم تناول مفهوم وأهمية وأهداف ومبادئ حوكمة الجامعات بالإضافة إلى مراحل تطبيق حوكمة الجامعات ومعوقاتها.

2. الفصل الثاني: بعنوان مساهمة الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان مفاهيم حول الأداء والمؤسسة العمومية ومن خلاله تم تعريف المؤسسة العمومية وخصائصها وأسباب نشأتها ثم التعريف بالأداء ومكوناته بالإضافة إلى محددات وأنواع ومعايير الأداء؛ أما المبحث الثاني تناولنا فيه تقييم وتحسين الأداء حيث إشتمل على مفهوم وأهداف وأهمية تقييم الأداء ثم أدوات وخطوات تقييم الأداء بالإضافة إلى نماذج وأهمية تحسين الأداء، وفي المبحث الثالث بعنوان مؤشرات تطبيق الحوكمة في المؤسسة العمومية وتناولنا فيه الحوكمة المحاسبية، الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى الحوكمة الإلكترونية.

3. الفصل الثالث: بعنوان دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، وتم التطرق في المبحث الأول إلى التقديم بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، أما في المبحث الثاني فتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، أما في المبحث الثالث تم عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات.

وفي الأخير توصلنا إلى الخاتمة المتضمنة مجموعة من النتائج والتوصيات الخاصة بموضوع البحث.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة

المؤسسات

تمهيد

تعتبر حوكمة المؤسسات من المواضيع التي أثارت إهتماما كبيرا من قبل العديد من الإقتصاديات سواء المتقدمة أو الناشئة خلال العقود الماضية القليلة، وذلك بسبب الأزمات المالية العالمية الناتجة عن الفساد المالي والإداري والمحاسبي وعدم القدرة على جذب رؤوس الأموال الكافية، مما أدى إلى تفاقم أزمات المؤسسات العالمية وتحقيقها لخسائر ضخمة، ولقد تزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لإتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الرأسمالية، وزاد الإهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات وأصبحت من الركائز الأساسية التي يجب أن تقوم عليها الوحدات الاقتصادية.

من خلال هذا الفصل سنقوم بدراسة مفهوم ونشأة وعناصر الحوكمة والأسباب التي ساهمت في ظهورها، وإبراز الأهمية و الأهداف والأطراف المعنية بتطبيقها بالإضافة إلى المبادئ وكذلك التعرف على نظام وآليات وركائز ومحددات حوكمة المؤسسات، وأخيرا تم التطرق إلى مفهوم وأهمية وأهداف ومبادئ ومراحل معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات ولفهم الموضوع أكثر سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات.

المبحث الثاني: نظام ومحددات حوكمة المؤسسات

المبحث الثالث: ماهية حوكمة الجامعات

المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات

إن الحوكمة تعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك المؤسسة وتعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الاستراتيجيات، والحوكمة باختصار هي إشراك جميع الأطراف في عملية إتخاذ القرار وكذلك أن تتوفر لجميع الأطراف المعلومات اللازمة بشفافية ووضوح وتحديد المسؤوليات و الواجبات والحقوق وذلك لتجنب الفساد المالي والإداري.

المطلب الأول: مفهوم ونشأة حوكمة المؤسسات

ظهر مصطلح الحوكمة خلال العقدین الأخيرین و يعود السبب في ذلك إلى الإنهيارات الإقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا، ومنه سيتم عرض مفاهيم حول الحوكمة ونشأتها.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة

1. مفهوم الحوكمة لغة: يتضمن مفهوم الحوكمة العديد من الجوانب التي تتمثل في¹:

- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛
- الحكم: ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
- الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وخبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب؛
- التَحَاكُم: طلباً للعدالة خاصة عند إنحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2. مفهوم الحوكمة إصطلاحاً: لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة المؤسسات، حيث أخذ المفكرون والباحثون وكذا المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجح تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والإقتصادية والمالية والإجتماعية، ومنه سنحاول تقديم المعاني والمفاهيم الأساسية لحوكمة المؤسسات.

حوكمة المؤسسات هي "عملية الإشراف على المؤسسة، وهي تتعلق بتحمل المسؤولية الإجتماعية وهذا يتضمن ضمان أن عمل المؤسسة يسهم في تحقيق رسالتها وغايتها وأن مواردها تستخدم بحكمة

¹ عبد الرزاق بن الزاوي وإيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012، ص: 08.

وبصورة فعالة، ترتبط الحوكمة بالإشراف والضمان وليس بالعمل في حد ذاته، وهي تعني ضمان أن المؤسسة تدار بطريقة جيدة دون الحاجة للتدخل في الإدارة ذاتها¹.

تعرف بأنها " الآلية التي بموجبها يتم تحفيز جميع الأفراد العاملين في المؤسسة أيا كانت مواقعهم فيها على جعل سلوكياتهم وممارستهم الفعلية تتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة الهادفة ورؤيتها في تعظيم قيمتها المضافة، ومن ثم تحقيق مبدأ العدالة والتوازن بين مصالح الإدارة التنفيذية من جهة، ومصالح الأطراف الأخرى بمن فيها الملاك من جهة أخرى"².

يمكن تعريفها بأنها "مجموعة من القوانين والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة من ناحية والممولين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى بحيث يضمن الممولين حسن إستغلال الإدارة لأموالهم وتعظيم ربحية وقيمة أسهم المؤسسة في الأجل الطويل، وتحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حوكمة المؤسسات: بأنها مجموعة من القوانين والإجراءات التي يتم بموجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها، وذلك عن طريق تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وهي تهتم بشكل رسمي بالأسلوب الذي يتم فيه إدارة المؤسسة والرقابة عليها و تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة .

يشير مصطلح الحوكمة إلى العديد من الخصائص، وهي تتمثل فيما يلي⁴:

- الإنضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح؛
- الشفافية: إي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- الإستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة؛

¹راشيل بلا كمان، ترجمة وجدي وهبه، حكومة الشركات، مؤسسة تيرفند للتنمية، 2006، ص:05.

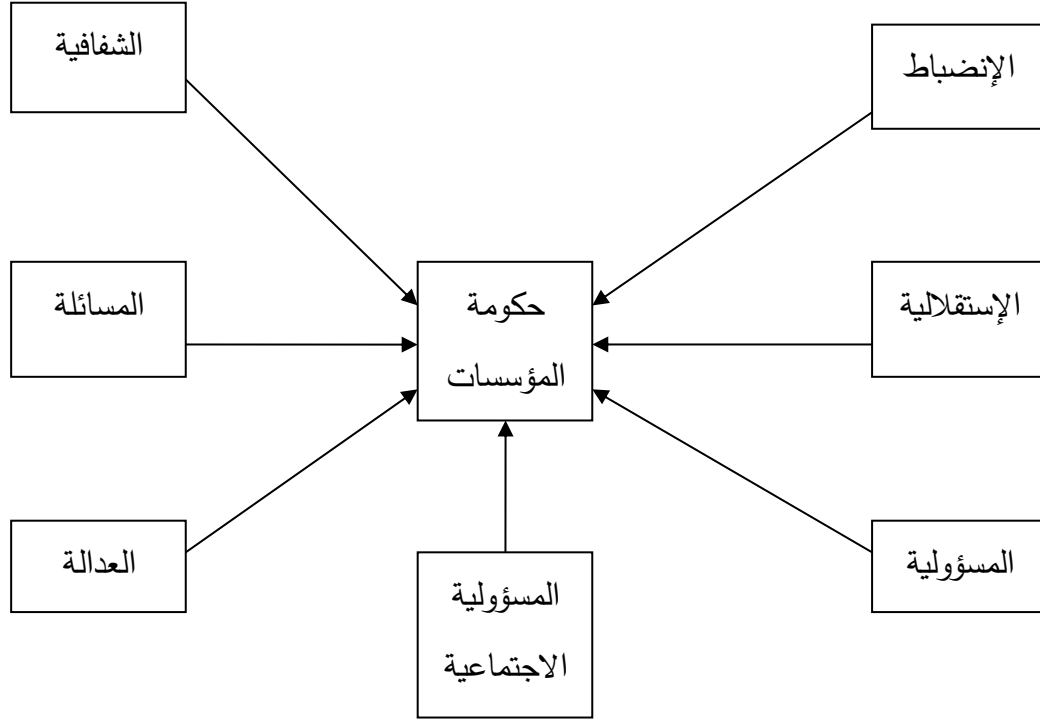
²وفاء عبد الرحمان العايب وبالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية إحترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الإقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول حوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18/19 سبتمبر 2009، ص:03.

³صلاح الدين حسن السبسي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكاتب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010، ص:35.

⁴زايد مراد وترعني صبرينة، البعد الإستراتيجي لحكومة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06/07 ماي 2012، ص:04.

- العدالة: أي يجب إحترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة؛
- المسؤولية الإجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن؛ والشكل التالي يوضح خصائص الحوكمة .

الشكل رقم (01-01): خصائص حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على زرزا العياشي وشرقرق سمير ، حكومة الشركات (المفهوم، الخصائص، الركائز والأهمية الاقتصادية)، الملتقى الوطني الثالث سبل تطبيق الحكم الراشد والمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 10/09 ديسمبر 2007، ص:04.

الفرع الثاني: نشأة حوكمة المؤسسات

تعود جذور حوكمة المؤسسات إلى نظرية الوكالة والتي بلورها Berls et Men عام 1932، وذلك في أعقاب الإنتشار الواسع لمفهوم إنفصال الملكية عن الإدارة وظهور المؤسسات المساهمة، وما ترتب عن ذلك تعارض في المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من ناحية والمساهمين وأصحاب المصالح من ناحية أخرى¹، كما تطرق كل من Jensen and Meckling عام 1976، و

¹ بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2001-2012، ص:03.

Fama في عام 1980 إلى مشكلة نظرية الوكالة وأشاروا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة¹.

لقد كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حكومة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية لحكومة المؤسسات في ديسمبر 1992 تقريرها والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحكومة المؤسسات ولقد أخذت حكومة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاسها والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات وهو أول إقرار دولي رسمي بمفهوم حكومة المؤسسات².

المطلب الثاني: عناصر وأسباب ظهور حوكمة المؤسسات

إن الأهمية التي حظيت بها حوكمة المؤسسات كانت نتيجة عدة عوامل ساهمت في ظهورها وتتضمن الحوكمة ثلاثة ميادين رئيسية، تهدف إلى تعزيز التفاعل بين هذه الميادين وسيتم توضيح كل من عناصر الحوكمة وأسباب ظهورها.

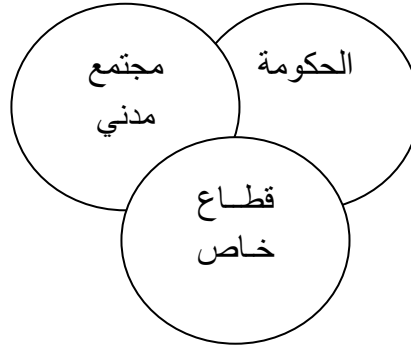
الفرع الأول: عناصر الحوكمة

تتضمن الحوكمة ثلاثة عناصر رئيسية وهي: الحكومة، القطاع الخاص والمجتمع المدني، حيث أن الحكومة تهئ البيئة السياسية والقانونية المساعدة، في حين يعمل القطاع الخاص على خلق فرص العمل وتحقيق الدخل لأفراد المجتمع، أما بالنسبة للمجتمع المدني فيهيئ الأرضية للتفاعل السياسي والإجتماعي بتسخير الجماعات للمشاركة في الأنشطة السياسية والإجتماعية، ويمكن توضيح عناصر الحوكمة من خلال الشكل التالي:

¹ الأخضر أوصيف، دور المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص:14.

² عمر عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2008-2009، ص:07.

الشكل رقم (01 - 02): عناصر الحوكمة



المصدر: وفاء هانم محمد الصادى وآخرون، الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2015، ص 119.

يمكن توضيح أهمية كل عنصر من عناصر الحوكمة فيما يلي:

1. الحكومة: يجب أن تعمل على لامركزية الأنظمة الاقتصادية والسياسية لتكون أكثر تجاوباً لمتطلبات المواطنين ولتغيير الظروف الاقتصادية بشكل سريع ومناسب، فالحكومة الجيدة للقرن الواحد والعشرون تحتم على حكومات الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، أن تعيد النظر في تعريفها لدورها في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية، لتقليل هذا الدور وإعادة النظر فيه¹، حيث تأتي التحديات لتغير المصادر التالية²:

- القطاع الخاص الذي يحتاج إلى بيئة مساعدة للأسواق الحرة إضافة إلى تحقيق توازن أفضل بين الحكومة والسوق؛
- المواطن الذي يحتاج إلى أن تستجيب الحكومة أكثر لإحتياجاته، وأن تعمل هذه الأخيرة على تحقيق اللامركزية بشكل أوسع ليكون مشاركا بها وبأنشطتها على أوسع نطاق؛
- الضغوط العالمية من قبل القوى العظمى والإتجاهات العالمية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه وتتحدى كيان وطبيعة الدولة والحكومة الواحدة؛

إن إستجابة الحكومات في الدول المختلفة تتفاوت من دولة إلى أخرى، فالعديد من الدول بادرت لإتخاذ خطوات إعادة هيكلة إقتصاداتها وأنظمتها للإدارة الحكومية من خلال سياسات الخوصصة، بينما عمل البعض على تقليل الخدمات العامة الأساسية التي تقدمها الحكومات من خلال إعادة الهيكلة أو إستخدام

¹ زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2013، ص:45.

² لخضر عزي وحسان بوبعابة، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، يومي 04/03 ماي 2005، ص ص:06-07.

إستراتيجيات الإصلاح الإداري والإقتصادي، لزيادة الكفاءة والفعالية وجودة الخدمات من خلال إيجاد البيئة المناسبة لزيادة التنافسية، حيث أن مضامين الحوكمة الجيدة تتسجم مع تلك التحولات والتغيرات في سياسات وأساليب الإدارات الحكومية والتي أصبحت ضرورية لمواجهة التحديات المشار إليها سواء من قبل الدول المتقدمة أو النامية¹.

2. القطاع الخاص: هناك تحول واضح في معظم دول العالم نحو الإعتماد على القطاع الخاص وإقتصاديات السوق وتطبيق برامج الإصلاح الإقتصادي من قبل العديد من الدول النامية، الذي يعمل على تحرير الأنظمة المالية والنقدية والتجارية والتي تعتمد على أهمية القطاع الخاص في تحقيق التنمية الإقتصادية ومن ثم الإجتماعية، وأن معظم الدول أصبحت تدرك أن القطاع يمثل المورد الرئيسي للفرص التي تفتح المجالات الإقتصادية لتشغيل الأيدي العاملة على كافة مستوياتها، إضافة إلى تأهيلها لتحقيق النتائج الإيجابية التي تساهم في التنمية الإقتصادية للمجتمع ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وتحسين مستوى الخدمات لهم، لهذا كان من الضروري تشجيع المشاريع الخاصة ودعمها لتصبح أكثر شفافية على مستوى الأسواق الدولية في ظل العولمة، وهذا ما لا يمكن تحقيقه من خلال نظام السوق فقط²، فالدولة تستطيع تقوية القطاع الخاص وإدامته من خلال الآليات التالية³:

- خلق البيئة الإقتصادية الكلية المستقرة؛
- إدامة التنافسية في الأسواق؛
- التأكد من سهولة حصول الفقراء والفئات صاحبة الإمكانيات البسيطة على التسهيلات المالية والفنية للمساهمة الإنتاجية في المجتمع وتحسين مستوى دخولهم ومعيشتهم؛
- تعزيز المشاريع التي تتيح وتخلق فرص العمل؛
- التحفيز لتنمية الموارد البشرية.

3. المجتمع المدني: يعرف المجتمع المدني بأنه "مجموع التنظيمات الطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة لتحقيق مصالح أفرادها ملزمة بالقيم الديمقراطية"، ويتكون المجتمع المدني من مجموعات منظمة أوغير منظمة وأفراد يتفاعلون إجتماعيا وسياسيا وإقتصاديا وينظمون بقواعد وقوانين رسمية وغير رسمية، إن منظمات المجتمع المدني هي مجموع الجمعيات التي ينظم المجتمع نفسه حولها طوعا، وتشمل النقابات العمالية، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات الدينية والخيرية

¹ زهير عبد الكريم الكايد، مرجع سابق، ص ص: 44-46.

² المرجع نفسه، ص ص: 48-49.

³ المرجع نفسه، ص: 48.

والتعاونيات، ومنظمات تنمية المجتمع والجمعيات المهنية¹، وتظهر أهمية المجتمع المدني من خلال ما يلي²:

- إن المواطنين الذين يتصرفون متطوعين كأعضاء في الجماعات الدينية، النوادي الرياضية، تجمعات الأحياء السكنية، الإتحادات، الأحزاب السياسية وجماعات العمل السياسي يشجعون على الثقة الإجتماعية والتعاون بين الأطراف المختلفة لما يمكن أن يسمى بالرأسمال الإجتماعي، وأن تقاليد تبادل الخدمات هي مثال على المساهمة في خلق رأس المال الإجتماعي في المجتمع؛
- إن الثقة والتعاون يعملان على التعزيز الذاتي والتراكمي في نفس الوقت، ومن هنا ينبع عنها مستوى عال من التعاون، الثقة، المشاركة المدنية وتحسين المستوى الجماعي؛
- إن وجود مستوى عال من الثقة والتعاون يقود إلى حكومة أفضل، فعلى جانب الطلب نرى بأن المواطنين الذين يتحلون بتلك السمات يتوقعون حكومة أفضل، وعلى جانب العرض فإن أداء الحكومة الممثلة لمواطنيها يتهيأ لها الأمر من خلال البنية التحتية الإجتماعية للمجتمع المدني والقيم الديمقراطية للمواطنين.

الفرع الثاني: أسباب ظهور حوكمة المؤسسات

يمكن تفسير أسباب ظهور الحوكمة من خلال النقاط التالية³:

- توفير الحوافز لمجلس الإدارة التنفيذية للمنشآت بما يضمن تحقيق الأهداف العامة للمنشأة؛
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى كل من مجلس الإدارة والمساهمين ممثلين في الجمعية العامة؛
- تشجيع المؤسسات على الإستخدام الأمثل لمواردها بأكفأ السبل الممكنة؛
- توفير إطار عام لتحقيق التكامل والتناسق بين أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف؛
- توفير إطار واضح لمهام كل من الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين بما يضمن عدم حدوث لبس أو غموض أو تداخل بين إختصاصات هذه الأطراف؛

¹إسلام بدوي محمود الداور، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2008، ص:23.

²المرجع نفسه، ص ص:23-24.

³هوارى معراج وحديدي آدم، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06/07/2012، ص ص:06-07.

- تحقيق نوع من التكامل بين المؤسسة والبيئة المحيطة من حيث الجوانب القانونية والتنظيمية والاجتماعية السائدة؛
- توفر إطار يساعد في تحديد السبل وزيادة وعي المسؤولين وأصحاب المصلحة بأساليب ممارسة السلطة وتحمل المسؤولية.
- بالإضافة هناك أسباب أخرى لظهور حوكمة المؤسسات وهي كالآتي¹:
- الفصل بين الملكية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية؛
- إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء؛
- زيادة وعي مسؤولي أصحاب المصلحة بحوكمة المؤسسة؛
- عدم الخلط بين مهام ومسؤوليات المديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه؛
- تعزيز المساءلة وتقويم أداء الإدارة العليا؛
- ضمان الحصول على معاملة عادلة لجميع المساهمين؛
- مساهمة العاملين وغيرهم من الأطراف أصحاب المصلحة في نجاح المؤسسة والمساهمة في تحسين أدائه في المدى الطويل، ويمكن توضيح عوامل الإهتمام بحوكمة المؤسسات من خلال الشكل التالي:

¹أكمال يوسف بركة، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص: 91.

الشكل رقم (01 - 03): عوامل الإهتمام بحوكمة المؤسسات



المصدر: صباحي نوال، تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات (واقع الحوكمة في دول مختارة-مع التركيز على التجربة الجزائرية)، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف، يومي 03/04 ديسمبر 2012، ص: 05.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات.

لقد تزايد الإهتمام مؤخرا بمصطلح الحوكمة، وخاصة في عقد التسعينات من القرن العشرين وأصبحت تحظى بأهمية كبيرة على المستوى المحلي والعالمي، ومنه سنتناول كل من أهمية وأهداف حوكمة المؤسسات

الفرع الأول: أهمية حوكمة المؤسسات

تظهر أهمية حوكمة المؤسسات من خلال ما يلي¹:

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات والدول؛
- رفع مستويات الأداء للمؤسسات وما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الإقتصادي للدول التي تنتمي إليها تلك المؤسسات؛
- جذب الإستثمارات وتشجيع رأس المال المحلي على الإستثمار في المشروعات الوطنية؛
- زيادة قدرة المنافسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها؛
- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها وما يترتب على ذلك زيادة ثقة المستثمرين وإعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات؛
- زيادة فرص العمل لأفراد المجتمع.

كذلك من أهمية الحوكمة تساعد المؤسسات على تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمديه، ومحاربة الإنحرافات خاصة تلك التي تشكل تهديدا لمصالح مختلف الأطراف، وتحقيق الإستفادة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية².

الفرع الثاني: أهداف حوكمة المؤسسات

- إن الممارسات الجيدة لحوكمة المؤسسات سيساعدنا على جذب الإستثمارات ودعم الأداء الإقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية³:
- العدالة والشفافية في معاملات المؤسسة وحق المساءلة بما يسمح لكل ذوي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد؛
 - حماية المساهمون بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الإقتصادية؛

¹ محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص:28.

² بريش عبد القادر وحمد حميد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من أثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20/21 أكتوبر 2009، ص:03.

³ محمود عزت اللحام ومحمود إبراهيم نور، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص:81.

- منع المتاجرة بالسلطة في المؤسسة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين؛
 - ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن إستخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة والمراجعة؛
 - الإشراف على المسؤولية الإجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة؛
 - تحسين الإدارة داخل المؤسسة والمساءلة على تطوير الاستراتيجيات وزيادة الكفاءة.
- بالإضافة إلى ذلك توجد أهداف للحوكمة تتمثل في إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين والدائنين والمقرضين في القيام بدور المراقبين لأداء المؤسسة، وأيضا تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية، بما يعمل على تدعيم وإستقرار نشاط المؤسسات، ودرء حدوث إنهيارات بالأجهزة المصرفية، وأسواق المال المحلية والعالمية، والمساعدة في تحقيق التنمية والإستقرار الإقتصادي¹.

¹ محمود عزت اللحام ومحمود إبراهيم نور، المرجع سابق، ص: 81.

المبحث الثاني: نظام ومحددات حوكمة المؤسسات

إن الجهود المبذولة من طرف العديد من المنظمات الدولية للإهتمام بكل جوانب الحوكمة هناك عدد من المحددات التي تمكن المؤسسات من التطبيق السليم لمبادئها، وللحوكمة نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء تعمل على إدارة المؤسسة وتعزيز الشفافية والمساءلة، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات ومبادئها، ثم النظام والآليات والركائز ومزايا الحوكمة بالإضافة إلى المحددات.

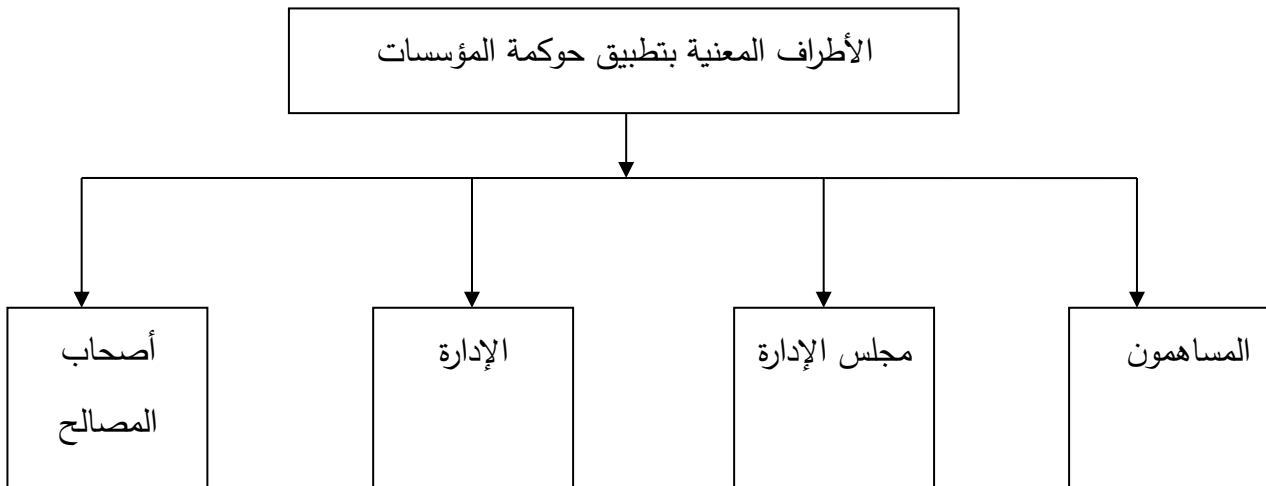
المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات ومبادئها

إن الحوكمة تركز على نظرية الوكالة وهي التعارض بين المساهمين والإدارة والأطراف الأخرى ذات المصالح، وهناك مجموعة من المبادئ والقواعد التي تهدف إلى ضمان حقوق الأطراف الأخرى هنا سيم التطرق إلى الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة ثم إلى مبادئها

الفرع الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في التطبيق السليم لمفهوم حوكمة المؤسسات، وتحدد إلى درجة كبيرة النجاح أو الفشل، والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات:

الشكل رقم (01-04): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة المؤسسات



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إبراهيم إسحق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة ودراسة تطبيقها على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص محاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 17.

1. **المساهمون:** هم يقومون بتقديم رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم، وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم ولهم الحق في إختيار أعضاء مجلس الإدارة¹.
2. **مجلس الإدارة:** هم من يمثلون المساهمين وحملة الأسهم، ويقوم مجلس الإدارة بتعيين المديرين التنفيذيين، ويوكلون إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة ويقومون بالرقابة على أدائهم².
3. **الإدارة:** تعتبر الجهة المسؤولة في المؤسسة عن تقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعال إلى مجلس الإدارة، كما أن الإدارة تكون مسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها إتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنتشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة في الشركة³.
4. **أصحاب المصلحة:** هم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على الإستمرار⁴.

الفرع الثاني: مبادئ حوكمة المؤسسات

تمثل المبادئ العمود الفقري لتطبيق الحوكمة، وهي عبارة عن النظم والقواعد والإجراءات، وتم تطبيق خمس مبادئ وضعتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999، ثم إعادة تعديلها بإضافة المبدأ السادس سنة 2004 وهي كما يلي:

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسات:** ويتضمن هذا المبدأ النقاط التالية⁵:
 - يجب أن يتضمن إطار حوكمة المؤسسات تعزيز وتشجيع الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وأن يكون هذا الإطار متناسقا مع أحكام القانون، ويبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية المسؤولة عن تطبيق القانون؛
 - يجب على إطار حوكمة المؤسسات أن يتطور من وجهة نظر أثره على الأداء الإقتصادي ككل وتكامل الأسواق والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق وتعزيز شفافية وكفاءة الأسواق المالية؛

¹ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014، ص:48.

²المرجع نفسه، ص:48.

³موسى سهام وخالدي فراح، إثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012، ص:08.

⁴محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص:18.

⁵أحمد حلمي جمعة، أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص:31-32.

- يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية في التشريع القضائي والتي تؤثر على ممارسات الحوكمة مشتقة مع أحكام القانون، وتتصف بالشفافية وموضع التنفيذ؛

- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة المختلفة في التنظيم موزعة بشكل واضح وتتضمن خدمة مصالح الجمهور؛

2. حقوق المساهمين: تتضمن مجموعة من الحقوق التي تضمن الملكية الآمنة للأسهم، وحق المساهم في الإفصاح التام عن المعلومات، وحقوق التصويت، والمشاركة في قرارات بيع أو تعديل أصول المؤسسة بما في ذلك عمليات الاندماج وإصدار أسهم جديدة، وتسمح الإجراءات إلى تحديد مجموعة من الموضوعات الأخرى المرتبطة بالإهتمام الأساسي لحماية قيمة المؤسسة¹.

3. المعاملة المتساوية للمساهمين: يجب أن يضمن إطار حوكمة المؤسسات المعادلة العادلة لجميع المساهمين بما في ذلك أقلية المساهمين، والمساهمين الأجانب، كما يجب أن يعطي الفرصة لجميع المساهمين للحصول على تعويض فاعل مقابل أية إنتهاكات لحقوقهم².

4. الإفصاح والشفافية: ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يتم ضمان القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية³.

5. دور أصحاب المصلحة: ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين المؤسسات وأصحاب المصالح بالمؤسسة وتوفير الإستمرارية للمؤسسات السليمة مالياً وتتضمن ما يلي⁴:

- أن يثدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة المؤسسات على ضرورة إحترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون؛

- أن يسمح إطار حوكمة المؤسسات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصلحة وأن تكمل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء؛

¹كاثرين وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، مركز المشروعات الدولية، الطبعة الأولى، واشنطن، 2003، ص:12.

²أحمد حلمي جمعة، مرجع سابق، ص:35.

³زياد عبد الحليم الذبيبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص:197.

⁴علاء فرحان طالب وإيمان شهبان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص:39.

- توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب؛
- السماح لأصحاب المصالح بما فيها العاملين والأفراد والجهات التي تمثلهم للاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم إتجاه التصرفات الغير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

6. **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية إختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف عن الإدارة التنفيذية¹.

المطلب الثاني: نظام وآليات حوكمة المؤسسات

تعمل آليات الحوكمة بصفة أساسية على حماية حقوق المساهمين من خلال أحكام الرقابة والسيطرة على الأداء، وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى نظام وآليات ثم ركائز حوكمة المؤسسات.

الفرع الأول: نظام حوكمة المؤسسات.

يعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الإقتصادية وتفعيل وإحكام الآليات، وفي الوقت نفسه فهو نظام يعمل على جذب الإستثمارات، وتحقيق القيمة المضافة، وتتلخص مدخلات الحوكمة وكيفية تشغيلها ومخرجاتها فيما يلي:

1. **مدخلات النظام:** حيث يتكون هذا الجانب مما تحتاج إليه الحوكمة من مستلزمات، وما يتعين توفيره لها من مطالب سواء كانت مطالب قانونية، تشريعية، إدارية، أم اقتصادية².

2. **نظام تشغيل الحوكمة.:** ويقصد بها الجهات المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، وكذلك المشرفة على هذا التطبيق، وجهات الرقابة وكل كيان إداري داخل المسؤوليات أو خارجها مساهم في تنفيذ الحوكمة، وفي تشجيع الإلتزام بها وفي تطوير أحكامها والإرتقاء بفاعليتها³.

3. **مخرجات النظام:** الحوكمة ليست هدف في حد ذاته لكنها أداة ووسيلة لتحقيق نتائج وأهداف يسعى إليها الجميع، فهي مجموعة من المعايير والقواعد والقوانين المنظمة للأداء والممارسات العلمية

¹ نعيمة يحيوي وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012، ص: 10.

² علاء فرحان طالب وإيمان شيجان المشهداني، مرجع سابق، ص: 25.

³ أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص: 07.

التنفيذية للمؤسسات و ثم الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح وتحقيق الإفصاح والشفافية¹.

ومنه يمكن أن نستخلص أن نظام حوكمة المؤسسات يتضمن مجموعة من المتطلبات القانونية، التشريعية، الإدارية والإقتصادية، وتستخدم في ذلك آليات كالمراجعة الداخلية، الخارجية، لجنة المراجعة، مجلس الدولة، المنظمات المهنية والجهات الرقابية، والتي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق نتائج وهي بمثابة مخرجات، ويمكن توضيح نظام حوكمة المؤسسات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (01-05): نظام حوكمة المؤسسات



مدخلات النظام ← عملية المعالجة ← مخرجات النظام

المصدر: محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص:

.12

¹محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005، ص:11.

الفرع الثاني: آليات حوكمة المؤسسات.

يمكن تصنيف آليات حوكمة المؤسسات إلى آليات داخلية وخارجية.

1. الآليات الداخلية: تتصف آليات حوكمة المؤسسات الداخلية إلى أنشطة وفعاليات المؤسسات، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تصنيف الآليات الداخلية إلى ما يلي¹:

أ. مجلس الإدارة: إن الناشطين في مجال حوكمة المؤسسات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ أنه يحمي رأس المال المستثمر في المؤسسة من سوء الإستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية وتعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا، كما أن مجلس الإدارة القوي يشارك بفعالية في وضع إستراتيجية المؤسسة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة ويراقب سلوكها ويقوم أداءها، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة ولكي يتمكن مجلس الإدارة من القيام بواجباته من التوجيه والمراقبة، يلجأ إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يلي:

- **لجنة التدقيق:** بعد الفضائح المالية التي ألمت العديد من المؤسسات الكبرى، أخذت لجنة التدقيق في المؤسسة أهمية بالغة لما يمكن أن تؤديه من دور مفيد في تعزيز الثقة والشفافية فيما يتعلق بالمعلومات المالية ودعم هيئات التدقيق الخارجي.

- **لجنة المكافآت:** يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، وتتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا.

- **لجنة التعيينات:** يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من المؤسسة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت هذه اللجنة مجموعة من الواجبات منها: تعيين أفضل المرشحين المؤهلين وتقويم مهاراتهم باستمرار، توفي الموضوعية في عملية التوظيف وكذلك الإعلان عن الوظائف المطلوب إشغالها.. الخ².

ب. المراجعة الداخلية: هي فحص دوري للوسائل الموضوعية تحت تصرف مدير المؤسسة قصد مراقبة وتسيير العمليات بها، وهذا النشاط تقوم به مصلحة تابعة لمديرية المؤسسة ومستقلة عن باقي

¹بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06/07/2012، ص ص: 13-14.

²عزيزة بن سمية مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية(الواقع العلمي وأفاق التأمين التعاوني تجارب دول)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03/04/ديسمبر 2012، ص: 9.

المصالح الأخرى، والهدف الرسمي للمراجعين الداخليين في إطار هذا النشاط الدوري هو التدقيق فيما إذا كانت الإجراءات المعمول بها تتضمن الضمانات الكافية في كون أن المعلومات صادقة، و العمليات شرعية، وتنظيمات فعالة واضحة ومناسبة¹.

2. الآليات الخارجية لحوكمة المؤسسات: تنشأ هذه الآليات خارج المؤسسة وتؤثر بالضغط عليها من أجل تطبيق قواعد الحوكمة ومن أمثلة هذه الآليات²:

أ. منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) أحد الآليات المهمة لحوكمة المؤسسات، وذلك لأنها إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو أنها غير مؤهلة)، إنها سوف تقشل في منافسة المؤسسات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس إذن فإن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وخاصة إذا كانت هناك سوقا فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا.

ب. الإندماجات والإكتسابات: مما لا شك فيه فإن الإندماجات والإكتسابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع المؤسسات في أنحاء العالم، لأن الإكتساب آلية مهمة من آليات الحوكمة وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الإستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الإكتساب أو الإندماج.

ج. التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في إختيار المدقق الخارجي والإستمرار في تكليفه، حيث إن لجان التدقيق المستقلة والنشيطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي إختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة.

د. التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين للذين يشتركون في عملية الحوكمة، لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

¹عزيزة بن سمية مريم، مرجع سابق، ص:09.

²حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06/07/2007، ص:20.

الفرع الثالث: ركائز حوكمة المؤسسات

تتميز حوكمة المؤسسات بثلاث ركائز أساسية وهي كالتالي:

1. السلوك الأخلاقي: يمكن ضمان الإلتزام السلوكي من خلال¹:

- الإلتزام بالأخلاقيات الحميدة؛

- الإلتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد؛

- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة؛

- القيام بالمسؤولية الإجتماعية والحفاظ على بيئة نظيفة.

2. الرقابة والمساءلة: ويتم تفعيل أدوار أصحاب المصلحة في نجاح المنشأة، أطراف رقابية عامة مثل

هيئة سوق المال مصلحة الشركات، البورصة، البنك المركزي في حالة البنوك، أطراف رقابية مباشرة،

المساهمون، مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليون، المراجعون الخارجيون، أطراف

أخرى كالموردين، العملاء، المستهلكون، المودعون، المقرضون².

3. إدارة المخاطر³: تعتبر إدارة المخاطر عملية ديناميكية تتم فيها إتخاذ كافة الخطوات المناسبة للتعرف

على المخاطر المؤثرة على الأهداف والتعامل معها، كذلك هي مجال التوصل إلى منع الخطر والتقليل

من حجم الخسائر عند حدوث الخطر والعمل على عدم تكرار تلك الأخطاء بدراسة أسباب حدوثه،

لتفاديه مستقبلا كما تمتد إدارة الأخطار إلى تدابير الأموال اللازمة للتعويض عن الخسائر التي تحدث

حتى لا يتوقف عن العمل والإنتاج.

المطلب الثالث: مزايا ومحددات حوكمة المؤسسات

تتمثل محددات الحوكمة في مجموعة من الآليات والضوابط التي يجب مراعاتها لضمان تحقيق

حوكمة فعالة ومن خلال هذا المطلب سنعرض مجموعة من مزايا حوكمة ثم محدداتها.

¹ طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخص المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، القاهرة، ص:2007، ص:49.

² المرجع نفسه، ص:49.

³ زياد عبد الحلیم ذبيبة وآخرون، مرجع سابق، ص:208.

الفرع الأول: مزايا حوكمة المؤسسات

يوجد العديد من الفوائد والمزايا التي تتحقق من الحوكمة مما يدفع المؤسسات إلى تطبيقها، وقيام العديد من الدول بوضع التشريعات اللازمة لتطبيقها، وتتمثل فيما يلي¹:

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الإقتصادية وزيادة قيمتها؛
- فرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات الإقتصادية، وتدعيم المساءلة المحاسبية لها؛
- ضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي للوحدات الإقتصادية؛
- تعميق ثقافة الإلتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير؛
- تعظيم أرباح الوحدة الإقتصادية؛
- زيادة ثقة المستثمرين في أسواق الأوراق المالية؛
- الحصول على التمويل المناسب للتنبؤ بالمخاطر المتوقعة؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد.

الفرع الثاني: محددات حوكمة المؤسسات.

نميز في هذا الصدد نوعين من المحددات (المحددات الداخلية والمحددات الخارجية) والتي تساهم في التطبيق الجيد لحوكمة المؤسسات وهي كالتالي:

1. **المحددات الداخلية:** تتمثل هذه المحددات في القواعد والأسس التي تحدد كيفية إتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة من خلال توفيق العلاقة بين كل من الجمعية العاملة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة².

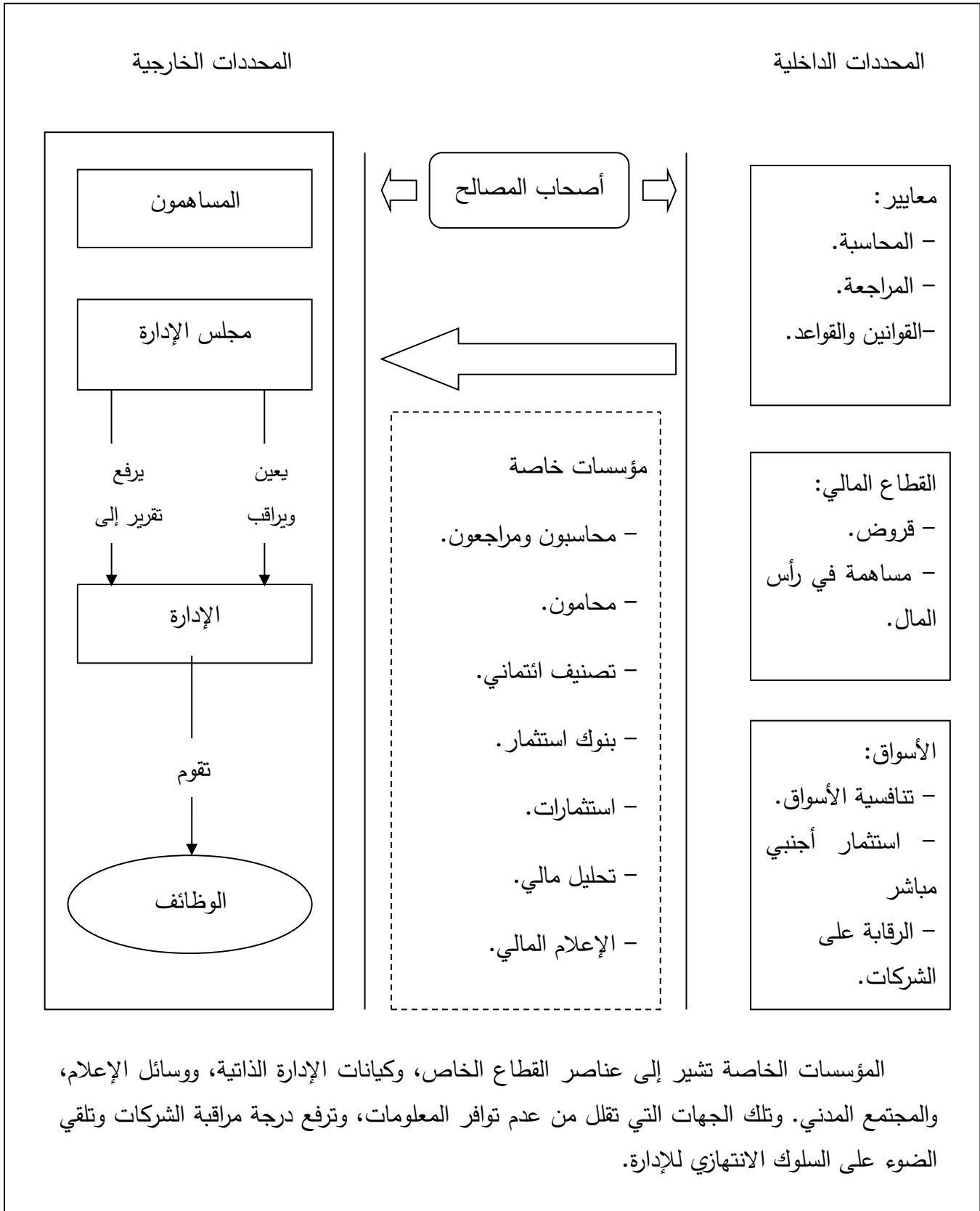
¹سامح محمد رضا رياض احمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير دراسة تطبيقية على شركة الأدوية المصرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد7، العدد1، 2011، ص:48.

²جميل احمد وسفير محمد، تحديات حوكمة الشركات في الإرتقاء بمستوى الشفافية والإفصاح، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي07/06ماي2012، ص:06.

2. **المحددات الخارجية:** وتشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس) وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة، والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على المؤسسات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والمؤسسات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الإئتماني والإستثمارات المالية والإستثمارية، وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص¹، ويمكن توضيح محددات الحوكمة من خلال الشكل التالي:

¹ بلال حلف سكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، ص: 326.

الشكل رقم (01-07): المحددات الداخلية والخارجية



المبحث الثالث: حوكمة الجامعات

تعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السبابة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج الطلبة في القانون والحكم الرشيد، والحوكمة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خلافا كبيرا في الجامعة ويشترك في الحوكمة المديرين والأساتذة والطلاب .

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها إتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون للطلاب وأعضاء هيئة التدريس حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها، وهو ما يعزز إستمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة سواء في الحياة داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع¹.

تعرف بأنها " مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الإستراتيجيات المنافسة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الإستراتيجية"².

تعرف أيضا بأنها "مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة"³.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف حوكمة الجامعات بأنها: ممارسة السلطة الرشيدة من خلال تطبيق مجموعة من القوانين والنظم الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة وتهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.

¹ جمال حلاوة ونداء دار طه، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2013، ص:89.

² يعقوب عادل وناصر الدين، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، منشورات جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص:04.

³ يعقوب عادل ناصر الدين، إطار مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، منشورات جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص:09.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف ومبادئ حوكمة الجامعات

سيتم إستعراض كل من أهمية وأهداف حوكمة الجامعات بالإضافة إلى مبادئها.

الفرع الأول: أهمية حوكمة الجامعات

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 كما يلي¹:

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن الإتجاه الإستراتيجي لهذه المؤسسات والتأكد من فعالية إدارتها؛
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة؛
- تفتيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى؛
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات؛
- ضمان موارد للجامعات وإستثمار الأمثل لها؛
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئة الإدارية والأكاديمية دون تمييز؛
- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمن حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الجامعات

لحوكمة الجامعات مجموعة من الأهداف ويمكن عرضها في النقاط التالية²:

- تعزيز فاعلية الجامعات وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل؛

¹ منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص:118.

² المرجع نفسه، ص:119.

- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية بما يكفل الديمقراطية.
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع القرار؛
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع في جميع الفئات؛
- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات؛
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكين العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

الفرع الثالث: مبادئ الحوكمة في الجامعات

إن مبادئ الحوكمة في الجامعات تتمثل في الشفافية والمساواة وصيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة وضمان حقوق أصحاب المصلحة ومسؤولية مجلس الجامعة وأخيراً تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة ويتم عرضها كما يلي¹:

1. **الشفافية:** وتشمل الإفصاح عن السياسات التربوية والعلمية والتنفيذية للجامعات، طرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين أعضاء المؤسسة التعليمية.
2. **المساواة:** وتشمل الإبتعاد عن التميز والتحيز بين أعضاء الجامعة وكذلك بين الإدارات التنفيذية والقيادات والتعامل بمبدأ العدالة للجميع.
3. **صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة:** وتتخلص في السماح لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم وإعطائهم الفرص في المشاركة والمناقشة وتقبل مقترحاتهم، مع وضع مكافآت وحوافز مالية وإدارية لتحفيزهم بشكل مستمر.
4. **ضمان حقوق أصحاب المصلحة:** ويقصد بأصحاب المصلحة الفئة المستفيدة من وجود الجامعة، ويمكن حفظ حقوقهم من خلال الإخلاص والجدية في وضع وتنفيذ السياسات التعليمية، وتغذية الطلاب بالعلم والمعرفة لتخرج قوى مؤهلة وقادرة على العمل والنهوض بالإقتصاد الوطني بكل كفاءة.

¹ منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، مرجع سابق، ص:121.

5. مسؤولية مجلس الجامعة: تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل سليم ينسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات.
6. تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة: يجب أن يتجنب متخذو القرارات في الجامعات تضارب مصالح أعضاء مجلس الجامعة، لأنه يؤثر بشكل مباشر على سير إدارة الجامعة ويأتي بنتائج عكسية.

المطلب الثالث: مراحل ومعوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات

سنتناول في هذا المطلب مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات ثم معوقات تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعة.

الفرع الأول: مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات.

توجد خمسة مراحل لتطبيق الحوكمة في الجامعات وهي كما يلي¹:

1. مرحلة التعريف بالحوكمة وتكوين رأي عام مؤيد لها: وتعتبر هذه المرحلة أهم المراحل وأخطرها على الإطلاق إذ يتم في هذه المرحلة توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس المعاملات النزيهة.
2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على إستيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
3. مرحلة وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية: يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات، ومن خلال نظم الطاعة والإلتباع والإلتزام تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.
4. مرحلة تنفيذ الحوكمة وتطبيقها: في هذه المرحلة تبدأ فيها الإختبارات الحقيقية، وقياس مدى إستعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة، فالحوكمة كما فيها من حريات تمارس فيها أيضا قيود حاكمة وضوابط متحكمة.
5. مرحلة متابعة الحوكمة وتطويرها: تضمن هذه المرحلة وتؤكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذ تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسية التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة.

¹يعقوب عادل وناصر الدين، مرجع سابق، ص ص:16-17.

الفرع الثاني: معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات.

هناك مجموعة من معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات وتتمثل في ما يلي¹:

1. الثقافة السائدة في المجتمع: أغلبنا إن لم نكن جميعا ننشأ في أسر قائمة على أساس وجود مبدأ أن الكبير أكثر معرفة ودراية من الصغير، هذه هي الثقافة التي نكتسبها قبل دخولنا إلى الجامعة، وبطبيعة الحال لا تتغير هذه الثقافة فور دخولنا إليها، لأن بداية علاقة الطلاب بالجامعة لا تعني إنقطاع علاقتهم بالمجتمع الأكبر خارج أسوار الجامعة، بل إن الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، وأيضا داخل هذه المؤسسة التي نلقي بآمالنا عليها نجد أن الطالب ليس من حقه الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة إن وجدت سواء على مستوى مناهج التدريس.

2. المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ على مدى إهتمام الطلاب بشؤونهم الخاصة داخل أسوار الجامعة بل يؤدي هذا الكبت السياسي إلى الخلط بين مفهوم العمل الحزبي والعمل السياسي داخل الجامعة.

3. التشريعات الجامعية: يتضمن قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية عددا من النصوص القانونية التي تقيد حق الطلاب في إدارة شؤونهم الخاصة وذلك سواء بالنص الصريح على هذه القيود أو بسكويت القرار عن إقرار حقوق وحرريات الطلاب الأساسية.

4. طريقة إدارة الجامعة: تتمثل المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة إختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام... الخ، فهؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم وهو ما ينعكس على درجة إستقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية وإستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى.

5. غياب هيئة التدريس عن الحياة الجامعية: يؤثر عدم مشاركة جمهور أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة تقاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكاسبه المادية الضعيفة بالفعل، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل

¹ أحمد عزت، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، متاح على الموقع <http://old.qudaya.net> تم الإطلاع يوم

2016/04/01، على الساعة 15:00.

الجامعة، بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس يضعف بشدة إمكانية مساندهم للأنشطة الطلابية داخل الجامعة.

خلاصة الفصل

إن تبني حوكمة المؤسسات المالية والنقدية والدولية أمرا ضروريا لمواجهة الفساد المالي والإداري والمحاسبي، وتجنب الأزمات الإقتصادية والإنهيارات، وذلك من أجل إعداد تقارير تكون واضحة، و تحديد الواجبات والحقوق والمسؤوليات لكل الأطراف بعدالة، كما أن حوكمة المؤسسات جاءت لتوضيح القواعد والمعايير التي تحدد وتنظم العلاقة بين إدارة المؤسسة من جهة، والأطراف المرتبطة بالمؤسسة من جهة أخرى، وللحوكمة آليات تصنف إلى آليات داخلية وآليات خارجية وهي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولكي تتمكن المؤسسة من الإستفادة من مزايا تطبيق الحوكمة يجب أن تتوفر على مجموعة من المحددات (المحددات الداخلية والمحددات الخارجية) والضوابط التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة، وتقوم حوكمة المؤسسات على ستة مبادئ أساسية، وانتقل مفهوم الحوكمة إلى الجامعة، وتعرف بأنها مجموعة القواعد التي يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وهي تساعد الجامعات في تحقيق أهدافها من خلا التطبيق السليم بمبادئها .

الفصل الثاني:

مساهمة الحوكمة في
تحسين أداء المؤسسة
العمومية

تمهيد

إن الأداء من المواضيع التي لها أهمية في المؤسسات ، لما تحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، ويعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسات، وهو يدل على قدرات ومهارات وإمكانيات الموظفون في المؤسسات فإذا تم الوصول إلى الهدف المطلوب يمكن القول أن الأداء مناسب أما إذا لم يتم الوصول إلى الهدف المطلوب هنا يتطلب تحسين مستوى كفاءة أداء الموظفين، ويعتبر تقييم الأداء أحد الوظائف التي تقوم بها الإدارة في المؤسسات وهو نظام يتم من خلاله تحديد الانحرافات والنقائص، وهذه العملية مهمة لأنها الوسيلة التي تدفع الإدارات للعمل بحيوية ونشاط بحيث تجبر الرؤساء على مراقبة أداء مرؤوسيهم بشكل مستمر ليتمكنوا من تقييم أدائهم، وفي هذا الفصل يتم التطرق إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء والمؤسسة العمومية

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء

المبحث الثالث: مؤشرات تطبيق الحوكمة في المؤسسة العمومية

المبحث الأول: مفاهيم حول المؤسسة العمومية والأداء

إن الأداء في المؤسسة العمومية متعلق بقدرات الفرد الذهنية والعقلية والحركية، ويتم قياسه على أساس النتائج التي يحققها الفرد، ومنه في هذا المبحث سيتم عرض ماهية المؤسسة العمومية، مفهوم الأداء ومكوناته ومحددات وأنواع ومعايير الأداء.

المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية

للمؤسسة العمومية مجموعة من التعاريف تختلف باختلاف المراحل التي شهدتها وهي تعتبر جزء من هيكل القطاع العام، وتنشأ المؤسسة العمومية لتلبية حاجات ومصالح عامة، ومن هذا المنطلق سنستعرض مفهوم المؤسسة العمومية وخصائصها و الأسباب التي أدت إلى إنشائها.

الفرع الأول: تعريف المؤسسة العمومية

لقد تعددت وتباينت الآراء حول مفهوم المؤسسة العمومية، ومنه هناك مجموعة من التعاريف تتمثل فيما يلي:

المؤسسة العمومية هي "عبارة عن مرفق عام متخصص في نشاط أو نشاطات معينة يحددها نص إنشائها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي والإداري"¹.

يمكن تعريفها بأنها "شخص متخصص من أشخاص القانون الإداري يتولى إدارة المرفق العام ويتمتع بقدر ما من الإستقلال"².

يقصد بها "هي منظمة تقوم بأداء خدمة عامة وتسيطر عليها الدولة"³.

تعرف أيضا بأنها "إستراتيجية إدارية تقوم على تحقيق سياسات الدولة الإقتصادية والإجتماعية والسياسات العامة، من خلال التوجيه والرقابة والترشيد الإقتصادي للمرافق العامة التي لها شخصية معنوية وتدار لتحقيق مصلحة عامة دون الإقتصار على الربحية"⁴.

¹ معاد مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار زمزم ناشرون موزعون، عمان، 2013، ص: 189.

² المرجع نفسه، ص: 189.

³ إسماعيل جوا ميع وفايزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري... رؤية محاسبية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012، ص: 04.

⁴ نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة الأسس النظرية وتطبيقها في الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص: 12.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المؤسسة العمومية: هي شخص قانوني عام، يترتب عنه عدة نتائج منها تمتعها بذمة مالية لتحقيق الأهداف المرسومة، ووجود مستخدمين لتنفيذ مقرراتها، وهي التي يعود رأس مالها للقطاع العام وتقوم بتقديم خدمات غير ربحية لمصلحة الدولة ككل والمواطن بشكل خاص وتسيطر عليها الدولة.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة العمومية

تتميز المؤسسة العمومية بمجموعة من الخصائص والسمات الأساسية وهي كما يلي¹:

- إن المؤسسة العمومية تعتبر من منظمات القطاع العام وبالتالي لها صفة العمومية الرسمية وما يترتب على ذلك من نتائج مثل الملكية الكلية أو الجزئية للدولة والقدرة على التصرف بها وفقا للأصول والأحكام القانونية والدستورية السارية؛
 - تنشأ المؤسسات العمومية لتلبية حاجات ومصالح عامة متخصصة في مجال إقتصادي أو إجتماعي أو إنتاجي أو خدمي وبالتالي هي مؤسسات هادفة ومتخصصة ولها صلاحيات قانونية تمكنها وتوهلها للقيام بواجباتها وفقا للأسس والمعايير المحددة لها بموجب القوانين والأنظمة؛
 - المؤسسة العمومية كيان قانوني مستقل مؤهل للتصرفات القانونية وينشأ هذا الكيان بقانون وبالتالي يمكن تعديله وإنهاؤه بنفس الطريقة؛
 - تتمتع المؤسسة العمومية بالشخصية الاعتبارية أو المعنوية المتميزة عن الشخصية العاملة للدولة ويترتب على وجود الشخصية الاعتبارية للمؤسسة العمومية المزايا التالية²:
- الإستقلال وفقا لما يحدده القانون المنشئ لها؛
 - ذمة مالية مستقلة من الحقوق والالتزامات والملكية والتصرف ضمن الإطار القانوني المرسوم لها، وهذا يعني أن للمؤسسة العمومية الحق في التصرف بأموالها وممتلكاتها وعوائدها وأن تدفع ما يترتب للغير عليها من واجبات والتزامات مالية وفقا للأصول القانونية والإدارية المعمول بها؛
 - إستقلال المؤسسات العمومية بموازنة خاصة بها وحسابات نظم محاسبية تحتوي على أوضاعها المالية المستقبلية والسابقة وذلك لأغراض التخطيط المالي والرقابة والتقييم المالي والإداري وغيرها؛

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، مرجع سابق، ص: 25.

² المرجع نفسه، ص: 25-26.

الفرع الثالث: أسباب إنشاء المؤسسة العمومية

- هناك جملة من الأسباب التي أدت إلى إنشاء المؤسسة العمومية وهي كما يلي¹:
- تنظيم قطاع معين من القطاعات الخدمية بشكل أفضل لتحقيق المصلحة العامة؛
 - زيادة المؤسسات العمومية من خلال التأميم حتى تتمكن الدولة من إدارة الأموال التي جاءت إليها،
 - إستقطاب الكفاءات والمهارات الفنية المتخصصة اللازمة لإنجاز العمل؛
 - إستقلال بعض المرافق العامة في إدارة شؤونها حتى تتمكن من إدخال الأساليب الحديثة في التنظيم الإداري من أجل تحقيق إنجاز أهدافها؛
 - تقليص حجم البطالة؛
 - عدم رفع الأسعار وتحقيق إستقرار السوق؛
 - توفير المناخ المناسب لإستثمار الثروات القومية والطاقات؛
 - الإستقلال السياسي لبعض الدول دفعها في إنشاء المؤسسات العمومية حتى تساعد على تقويتها.

المطلب الثاني: أساسيات حول الأداء

إن مفهوم الأداء له أهمية كبرى في تسيير المؤسسات، فينظر الموظفون للأداء على أنه ضمان إستمرارية العمل أما بالنسبة للعملاء فينظر إليه في قدرة المؤسسة على توفير السلع والخدمات وذلك لتشجيع رغباتهم، و يعتبر الأداء الدافع الأساسي لتحقيق البقاء والإستمرارية للمؤسسة ومنه سننتقل إلى مفهوم ومكونات الأداء.

الفرع الأول: مفهوم الأداء

هناك مجموعة من التعاريف للأداء تتمثل فيما يلي:

¹ زيد منير عوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص: 20-19.

يعرف الأداء على أنه "إنعكاس كيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، وإستغلالها بالصور التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹.

يمكن تعريفه بأنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال إستخدام الموارد المتاحة بطريقة كفؤ وفعال"².

كذلك يعرف على أنه "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، وتعني الكفاءة تعظيم النتائج بإستخدام أقل الموارد أما الفعالية فتتعلق في إنجاز الأهداف المرجوة"³.

يقصد به " النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية، على إختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية وإستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"⁴.

هناك من يعرفه بأن "الأداء يختلف عن مفهوم الجهد، فالجهد يشير للطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد"⁵.

مما سبق يمكن تعريف الأداء على أنه: قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج والأهداف المرسومة بالإستغلال الأمثل للموارد، وهو العمل الذي يؤديه الفرد، و الأداء يعني الكفاءة والفعالية.

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الكفاءة والفعالية في تسييرها، وعليه سنقوم بعرض هاذين المصطلحين كما يلي:

1. الفعالية: ينظر الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، والفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وسيتم تحليل هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية:

¹ وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:38.

² بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بومرداس، 2007، ص:33.

³ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009، ص:327.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي وائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص:89.

⁵ فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص:106.

يقصد بالفعالية بأنها " القدرة على تحقيق النشاط المرتقب، والوصول إلى النتائج المرتقبة " ¹.

كذلك تعرف بأنها " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها

السوقية مقارنة بالمنافسة" ².

ومنه نستنتج مما سبق أن مصطلح الفعالية تتحقق بدرجة بلوغ الأهداف، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وفي الوقت نفسه ترتبط بدرجة تحقيق الأهداف أي كلما كانت النتائج المحققة (أي ما تم تحقيقه من أهداف) أقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية

2. الكفاءة: إن مصطلح الكفاءة لم يتفق الكتاب والباحثون حول تعريفه، وعليه سنقتصر على هذه التعاريف .

تعرف الكفاءة بأنها "مردودية المؤسسة بمعنى أن الكفاءة هي مقياس المردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمخرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية " ³.

تعرف أيضا بأنها "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة " ⁴.

ومنه نستنتج أن الكفاءة ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب بشروط تدنيه التكاليف (أي إستعمال مدخلات أقل) وتعرف أيضا بأنها الإستخدام الأمثل للموارد المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.

المطلب الثالث: محددات وأنواع ومعايير الأداء

إن الأداء يتحدد نتيجة عملية التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية والقوى الخارجية، كما أن تحديد أنواع الأداء يفترض إختيار المعيار العلمي المناسب الذي يمكن الإعتماد عليه ومنه سنتطرق إلى المحددات وأنواع ومعايير الأداء.

¹ الشيوخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2009-2010، ص:219.

² المرجع نفسه، ص:219.

³ المرجع نفسه، ص:220.

⁴ المرجع نفسه، ص:220.

الفرع الأول: محددات الأداء:

تتمثل محددات الأداء في ما يلي¹:

1. **الجهد:** حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.
2. **القدرات:** هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، التي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.
3. **إدراك الدور أو المهمة:** يشير إلى الإتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء من وجود حد أدنى من الإتقان في كل مكون من مكونات الأداء.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

يصنف الأداء إلى أربعة أشكال وهي حسب معيار المصدر، حسب معيار الشمولية، حسب المعيار الوظيفي، وأخيرا حسب معيار الطبيعة ويتم عرضها كما يلي:

1. **حسب معيار المصدر:** وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين هما الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي ويتم عرضهم كما يلي²:

أ. **الأداء الداخلي:** يطلق عليه إسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية

- الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن إعتبارهم مورد إستراتيجي قادر على صنع القيمة وذلك من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على إستعمال إستثمارها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويتم إستخدام الوسائل المالية المتاحة.

ب. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة.

¹راوية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص:216

² Bernard Martory ,**contrôle de gestion social**, librairie, Vuibert, Paris, 1999, p: 236.

2. حسب معيار الشمولية: حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي وهو كما يلي¹.

أ. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالإستمرارية، الشمولية، النمو.

ب. الأداء الجزئي: وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية ونشير إلى أن الأداء الجزئي للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداءات أنظمتها الفرعية، كما يؤكد ذلك أحد الباحثين أن دراسة الأداء الشامل للمؤسسة يفرض أيضا دراسة الأداء على مستوى مختلف وظائفها.

3. حسب المعيار الوظيفي: يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وينقسم الأداء في هذه الحالة حسب وظائف المؤسسة ويتمثل في ما يلي²:

أ. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة.

ب. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج. أداء وظيفة الأفراد: لضمان إستخدام موارد المؤسسة بفاعلية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، ويتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير وهي:

- عائد الأفراد؛

- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد؛

¹ عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2001، ص: 89.

² عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوايل بسكرة (2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص: 19.

- التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل، ويتحقق الأداء كلما إنخفضت نسبة التغيبية واتجهت نحو الصفر؛
- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسيره بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة.
- أ. أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية، وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق إستغلال جيد لأماكن التخزين.
- ب. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:
 - حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو لعلامة المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية: حصة السوق = مبيعات منتج أو علامة / المبيعات الإجمالية؛
 - إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات؛
 - السمعة: وتقيس حضور أو تواجد إسم العلامة لدى ذهن الأفراد؛
 - مردودية كل منتج.
- ج. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة وظيفة البحث والتطوير من خلال ما يلي¹:
 - الجو الملائم للإختراع والإبتكار والتجديد؛
 - نسبة وسرعة تحويل الإبتكارات إلى المؤسسة؛
 - التنويع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
- د. أداء وظيفة العلاقات العمومية: الأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الإعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم وإستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم، أما بالنسبة

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص:20.

للموردين الأداء هو إحترام المؤسسة آجال التسديد والإستمرار في التعامل في حين من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم¹.

4. حسب معيار الطبيعة: تقسم المؤسسة أهدافها حسب هذا المعيار إلى أهداف إقتصادية، أهداف إجتماعية، وأهداف تكنولوجية، ويصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى ما يلي²:

أ. الأداء الإقتصادي: يعتبر الأداء الإقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الإقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا...الخ).

ب. الأداء الإجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الإجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الإقتصادية، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الإقتصادي إلا بتحقيق الأداء الإجتماعي.

ج. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تتحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

د. الأداء السياسي: يتجسد هذا النوع من الأداء في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

الفرع الثالث: معايير الأداء

لقياس الأداء لابد من وضع معايير للأداء، ويقصد بمعايير الأداء الشروط أو المواصفات لخصائص الأداء المقبول، ويمكن تقسيم معايير الأداء إلى ما يلي³:

- **الزمن:** وهو عبارة عن تقدير عدد وحدات الزمن لإنجاز وحدة عمل واحدة باستخدام جهد معين؛

- **الكمية:** وهو عبارة عن تحديد كمية معينة من وحدات العمل التي تنتج في وقت معين؛

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص: 21.

² السعيد عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص ص: 20-21.

³ مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص ص: 138-139.

- الجودة: وهو عبارة عن وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بمستوى معين من حيث الإتقان والتميز في وقت معين؛
- التكلفة: وهو عدد وحدات العمل التي يمكن إنتاجها بتكلفة معينة في وقت معين، ويقاس الإنحراف في الأداء من خلال معرفة وتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمعياري المحدد لهذا الأداء.

المبحث الثاني: تقييم وتحسين الأداء

بعدما تم التطرق إلى الأداء وأنواعه سابقا، سيتم دراسة عملية تقييم الأداء باعتبارها أمرا ضروريا لا يمكن الإستغناء عنه، ويعتبر تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة، والهدف من هذه العملية هو إعطاء صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة، ويزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الهامة.

المطلب الأول: مفهوم وأهداف وأهمية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء هو مقارنة الأهداف المخططة مع الأهداف المنجزة وذلك لإكتشاف النقائص والانحرافات والأسباب التي أدت إلى ذلك ومنه في هذا المطلب سيتم عرض كل من المفهوم والأهداف وأهمية تقييم الأداء.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء نذكر منها:

تقييم الأداء هو "مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي إتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذه القصور، غالبا ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلا وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة تكون سنة"¹.

يعرف على أنه " عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه، وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الأداء جيد أم لا، وفي أية مجالات، هذا الأداء قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد أو جهوده أو سلوكه"².

أيضا يعرف على أنه " دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية؛ وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترفيته لوظيفة أخرى"³.

¹صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص:62.

² سعاد نانف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007، ص:278.

³صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص:257.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء: على أنه قياس نتائج المؤسسة باستخدام مؤشرات ومعايير ومقارنتها بالأداء الفعلي، وهو مرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

تحقق عملية تقييم الأداء أهدافا على ثلاثة مستويات و تتمثل في ما يلي:

1. أهداف تقييم الأداء على مستوى المنظمة: من بين الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها هي كما يلي¹:

- وجود مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العملية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام ما يبعد عن المنظمة إحتتمالات شكوى العاملين؛
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم مقياس مباشر للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة.

2. أهداف تقييم الأداء على مستوى العاملين: من أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء تتمثل في النقاط التالية²:

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.
- مقياس لأدائهم حيث تعتبر هذه الغاية تيريرا في العديد من المنظمات، المقصود بها قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمعايير خاصة.

¹ محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العملية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 273.

² بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP، منطقة سطيف)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006-2007، ص: 17.

3. أهداف تقييم الأداء على مستوى المديرين: لضمان نجاح عملية قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء مرؤوسيه، لا بد من تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية¹:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛
- الإرتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين، من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المدير والموظف؛
- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه وإتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء

- يحقق تقييم الأداء فوائد عديدة للمؤسسة والعاملين من أهمها²:
- تساهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن القدرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، ويمكن أن يكون مدخلا لإعادة تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والأدوار؛
- تساهم عملية تقييم الأداء في تحسين وتطوير أداء العاملين؛
- يساعد تقييم الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق؛
- يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين وبالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى كما يساعد على نقل الفرد إلى الوظيفة التي تناسبه؛
- يعتبر تقييم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

المطلب الثاني: أدوات وخطوات تقييم الأداء

سيتم عرض أدوات تقييم الأداء وهي تستخدم لتقدير كفاءة العامل وشرح الأسلوب الذي يتم على أساس العمل ثم تحديد خطوات تقييم الأداء .

¹محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبعج، مرجع سابق، ص:274.

²موسى محمد أبو حطيب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص:16-17.

الفرع الأول: أدوات تقييم الأداء

تتمثل أدوات تقييم الأداء في الأدوات التقليدية والإتجاهات الحديثة كما يلي:

1. الأدوات التقليدية لتقييم الأداء: من أشهر هذه الأدوات ما يلي:

أ. طريقة المقارنة وتشمل¹:

- الترتيب المستقيم: يقوم المقيم بترتيب الأفراد الخاضعين لعملية التقييم تنازليا أو تصاعديا حسب مستوى الكفاءة ومقارنة سلوك كل شخص بالآخرين.

- أسلوب المقارنة الثنائية أو المزدوجة: حيث يتم مقارنة كل موظف بالموظفين الآخرين (مقارنة زوجية، ثنائية) ليتم إختيار الأفضل وهكذا.

ب. طريقة قائمة التدقيق أو الرصد: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة يتم تقييم الموظف بناء عليها دون علم المقيم بوزن كل معيار أو سؤال وبذلك يتم جمع هذه القيم من قبل إدارة الموارد البشرية ليتمثل التقييم النهائي للموظف².

ج. طريقة الإختيار الإجباري: تقوم هذه الطريقة على أساس إختيار المقيم لعبارتين من مجموع أربع عبارات تصف صفة معينة بالفرد بحيث تصف أحد العبارات المختارة الفرد بأفضل ما يكون والعبارة الأخرى بعدما تكون عن وصف الفرد³.

د. طريقة التوزيع الإجباري⁴: وفقا لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف يحصل عليها العاملين فعلى سبيل المثال، من الممكن توزيع الموظفين على النحو التالي:

- 10% ذوي معدلات أداء مرتفعة.

- 20% معدلات أدائهم فو المتوسطة.

- 30% معدلات أدائهم متوسطة.

- 20% معدلات أدائهم أقل من المتوسط.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص ص: 101-102.

² المرجع نفسه، ص: 102.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الاقتصادي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011، ص: 132.

⁴ جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عيد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص: 328.

- 10% ذوي معدلات أداء منخفضة.

هـ. طريقة التمثيل البياني: يتم حصر الصفات والخصائص والواجبات المطلوبة التي يتطلبها العمل والتي يجب أن تتوفر بالفرد ويطلب المقيم قياس مدى توفر ذلك في الموظف¹.

2. الإتجاهات الحديثة في تقييم الأداء

أ. الإدارة بالأهداف: يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من

خلال الإداريين والإختصاصيين، وإن الإدارة بالأهداف تعتمد على الخطوات التالية²:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها الفرد وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة الأفراد المعنيين بالأداء؛
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية؛
- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الخطة؛
- متابعة مدى الإنجاز المتحقق للأهداف دوريا؛
- إتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية؛
- تحديد وضع أهداف جديدة للمستقبل.

ب. علانية التقييم: في طرق التقييم الحديثة يتم إعلان نتائج التقييم وذلك لتحقيق الفائدة المرجوة من التقييم ومن فوائد علانية التقييم وقوف الموظف على مواطن القوة وتعزيز ذلك والإستفادة منه في الوظائف والمهام التي تتناسب مع قدراته ومهارته وكذلك التعرف على مواطن الضعف وتقاديفها، ومن ميزات إعلان التقييم أيضا زيادة ثقة الموظفين بعملية التقييم وكذلك فإن علانية التقييم يزيد من عدالة وموضوعية التقييم³.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 152.

² خضير كاظم حمود وياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص ص: 162-163.

³ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 153.

ج. المقابلة التقييمية: تأتي هذه المرحلة بعد إعلان نتائج التقييم حيث يقوم الرئيس بمقابلة الموظفين الذين خضعوا لعملية التقييم حيث يتم مناقشة مواطن الضعف عند الموظف ليتم وضع حلول مناسبة من قبل كل من الرئيس والمرؤوسين لتكون أكثر فاعلية ولتطوير الأداء في المستقبل¹.

الفرع الثاني: خطوات تقييم الأداء

تتضمن عملية تقييم الأداء خطوات أساسية تتمثل فيما يلي:

1. وضع توقعات الأداء: هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندها يتم وضع سياسة لذلك بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم، وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة، والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديدات الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء².
2. مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تهدف هذه الخطوة إلى التعرف على كيفية عمل الفرد مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا، ويتم إتخاذ الإجراءات التصحيحية من خلال ذلك توفير المعلومات اللازمة عن كيفية إنجاز الأعمال بشكل أمثل ويكون ذلك بشكل مستمر، أي لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال في تصحيح الإنحرافات أثناء حدوثها أو العمل على تفادي وقوعها لاحقا³.
3. تقييم الأداء: يعني مقارنة الأداء الفعلي للمرؤوسين بالمعايير الموضوعية⁴.
4. التغذية العكسية: والتي تتم من خلال عقد جلسات يتم من خلالها توفير المعلومات عن مستويات لأداء ونقاط القوة والضعف به بغرض تقويمه نحو المسار الصحيح⁵.
5. إتخاذ القرارات الإدارية بعد الإنتهاء من التقييم: هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ⁶.
6. وضع خطط تطوير الأداء: تمثل آخر مرحلة حيث يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات وقدرات وكذا قيم العاملين⁷.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص: 153.

² محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 256.

³ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص: 205.

⁴ جاري ديسلر، مرجع سابق، ص: 323.

⁵ المرجع نفسه، ص: 324.

⁶ محمد هاني محمد، المرجع السابق، ص: 256.

⁷ المرجع نفسه، ص: 257.

المطلب الثالث: نماذج وأهمية تحسين الأداء

بعد تقييم الأداء تظهر الحاجة إلى تحسين الأداء وتعتبر من الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

الفرع الأول: تحسين الأداء

يتم تحسين الأداء من خلال ما يلي¹:

1. تحسين الموظف: إن تحسين الموظف يتم عن طريق:

- التركيز على مواطن القوة وما يجب عمله أولاً وإتخاذ إتجاها إيجابيا عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي تعاني منها؛
- التركيز على المرغوب: بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه باعتبار وجود علاقة نسبية بين الرغبة والأداء، تؤدي إلى زيادة الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد لأداء الأعمال التي يرغبون فيها فعلا ويؤدونه بشكل ممتاز؛
- الربط بين الأهداف الشخصية: حيث يجب أن يكون جوهر تحسين الأداء مرتبط ومنسجم مع إهتمامات الموظف.

2. تحسين الوظيفة: إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا كبيرة لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت تفوق مهارات الموظف في إنخفاض أداء الفرد ونفوذها منها، ومنه فإن تحسين الوظيفة يعطي دافعا للفرد للإستمرار في عمله وأدائه.

3. تحسين البيئة: إن تحسين البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصة للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تتم بها تنظيم الجماعة، ووضوح خطوات الإتصال والتفاعل بين الأطراف الأخرى.

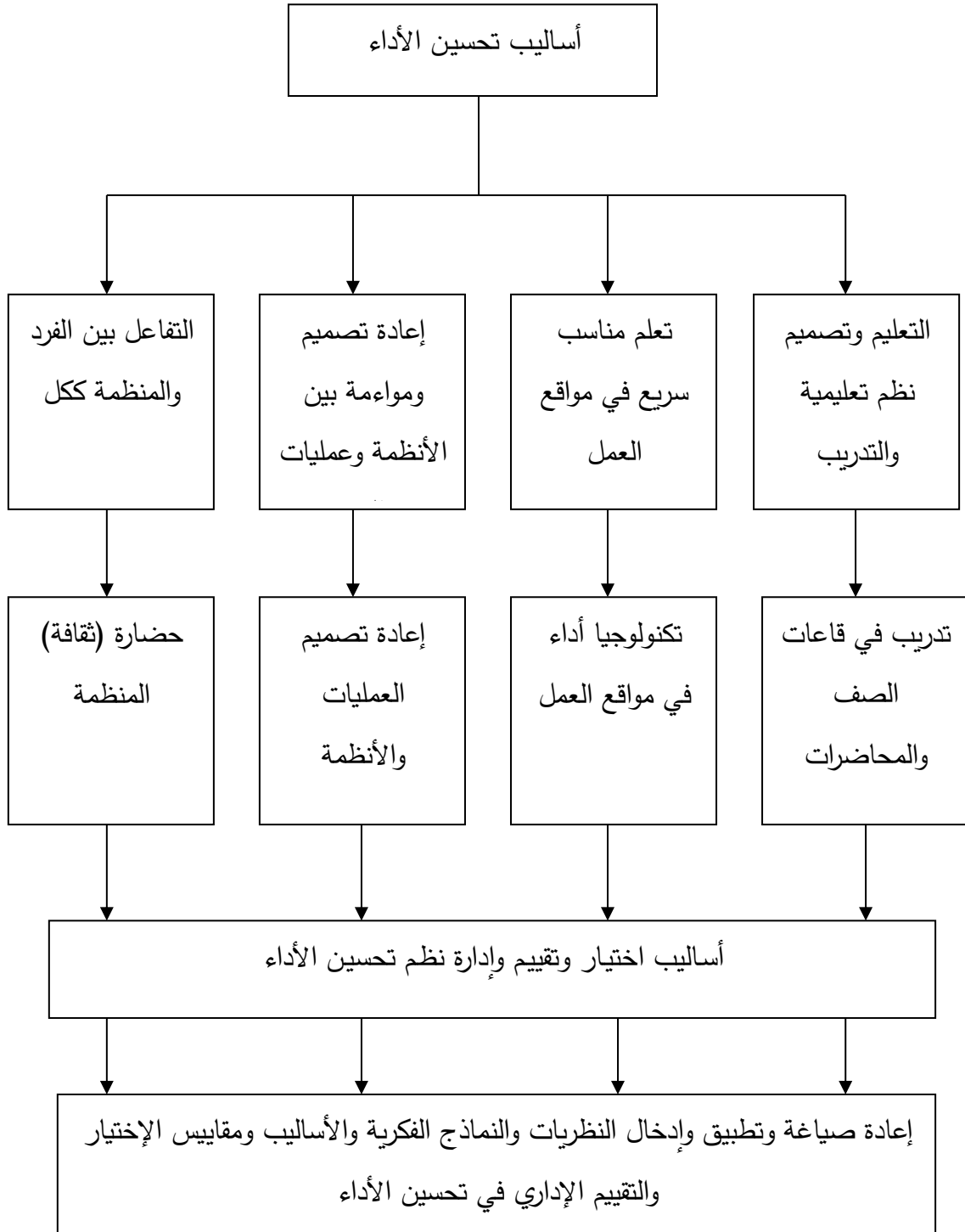
الفرع الثاني: نماذج تحسين الأداء

من أهداف عملية تقييم الأداء أن يتم تحسين الأداء حتى يصل إلى معدل الأداء المستهدف أو المتوقع، وهناك عدة نماذج ذكر منها:

1. نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء: يحتوي هذا النموذج على عدة أساليب ويتم عرضها من خلال الشكل التالي:

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص:320.

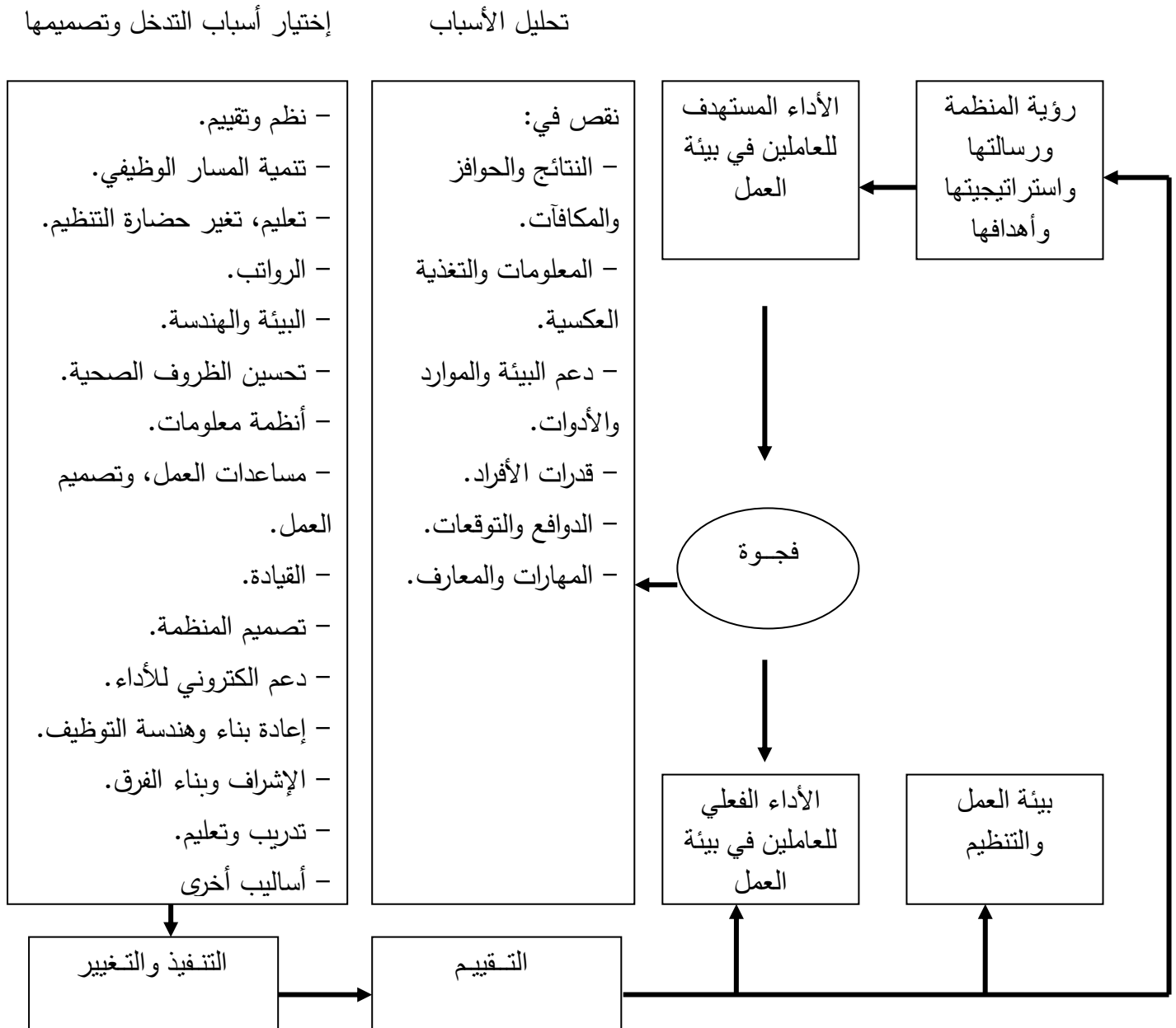
الشكل (01-02): نموذج دين ورايلي في تحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص:15.

2. نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء: وضعت الجمعية الدولية لتحسين الأداء النموذج الفكري التالي الذي يوضح تحليل الأداء وأساليب تحسينه ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل (02-02): نموذج الجمعية الدولية لتحسين الأداء



المصدر: مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص:156.

الفرع الثالث: أهمية تحسين الأداء

تظهر أهمية تحسين الأداء في النقاط التالية¹:

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق؛
 - أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
 - ضرورة النظر إلى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء وإستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
 - أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية وإختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الإعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛
 - أهمية التركيز في تصميم الأعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها أبعادا تستثمر وتستثير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية بإعتبار أن رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.
- إن تحسين الأداء يثير بعض المشكلات سواء على مستوى التخطيط أو على مستوى التنفيذ، فبعض المديرين يترددون في الأخذ بأساليب التحسين رغم إدراكهم لأهميته ومزاياه، وترجع أسباب التردد في الأخذ بأساليب تحسين الأداء إلى²:
- الرغبة في التحرر وعدم الإلتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في كيفية التعامل مع المرؤوسين؛
 - الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها تحسين الأداء من حيث تغير أساليب تقديم الخدمة؛ تعديل طرق دون العمل؛ كثرة النماذج المطلوب استيفائها وعبء العمل الورقي؛
 - السعي إلى تقادي المواقف التي يضطر فيها الرئيس إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستواهم العام، أو لشرح طرق العمل المستحدثة والتطوير المطلوب تحقيقه؛
 - الميل إلى التحقق من القيود التي يفرضها نظام تحسين الأداء على حرية ووقت الرؤساء.

¹ محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015، ص:341.

² المرجع نفسه، ص:242.

المبحث الثالث: مؤشرات تطبيق الحوكمة في المؤسسة العمومية

أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة التي تطبق في المؤسسات العمومية وذلك للحد من ظاهرة الفساد الإداري والأخلاقي.

المطلب الأول: الحوكمة المحاسبية

الحوكمة المحاسبية نظام متكامل للرقابة المالية والغير مالية والذي عن طريقه تتم إدارة المؤسسة والرقابة عليها¹، ترتبط المحاسبة سواء على المستوى المهني أو المستوى التنظيري بالحوكمة إرتباطا وثيقا، حيث تعتبر المحاسبة من أكثر المجالات العلمية والمهنية تأثيرا أو تأثرا بمبادئ وإجراءات الحوكمة، فلا يمكن لمبادئ وإجراءات الحوكمة أن تطبق بفاعلية وتؤتي ثمارها بدون دعم مهنة المحاسبة، وتلعب مبادئ وإجراءات الحوكمة دورا كبيرا في مجال تطوير المحاسبة ويظهر ذلك من خلال²:

- ضرورة أن تلعب وظيفة المحاسبة دورا بارزا في الدراسات المحاسبية ومن خلال مخرجات هذه الوظيفة يمكن قياس وتقرير نتائج أعمال المؤسسة وتحقيق التوصيل الفعال لهذه النتائج إلى كافة الأطراف المستفيدة منها وبشكل عادل ومتوازن وهذا في النهاية يحقق متطلبات تطبيق الحوكمة؛
- يرى المحاسبون أن تطبيق ظاهرة حوكمة المؤسسات سيؤثر على درجة ومستوى الإفصاح عن البيانات المالية والإدارية للمؤسسة، وقد إزداد الإهتمام بالحوكمة من ناحيتها المحاسبية والمعنية بمدى دقة وسلامة المعلومات المفصح عنها من جانب المؤسسة؛
- إن قوة حوكمة المؤسسات تؤثر على تطوير إستراتيجية المراجعة، فمن خلال تنفيذ وظيفة الإشراف بشكل فعال وتبني منظور إستراتيجي قوي تتأكد فعالية الرقابة وبالتالي ينخفض خطر الرقابة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فعالية وكفاءة المراجعة وبالتالي يمكن التأثير في طبيعة وتوقيت ونطاق المراجعة؛
- يوجد إرتباط وثيق بين قوة آليات حوكمة المؤسسات المرتبطة بالمراجعة وبين جودة التقارير المالية وفعالية عملية المراجعة.

¹ بوقرة رايح وغانم هاجرة، الحوكمة المفهوم والأهمية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012، ص:12.

² جاوحدو رضا ومايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الإقتصادية، الملتقى الدولي الأولى حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع - رهان وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 10/09 ديسمبر 2010، ص:6.

للحوكمة المحاسبية ثلاث مراحل من العمل المحاسبي وهي كالاتي¹:

- مرحلة الرقابة على العمل المحاسبي وتشمل نوعين من الرقابة: الرقابة القبلية والرقابة البعدية للعمل المحاسبي؛

- مرحلة الممارسة الفعلية للعمل المحاسبي بداية من الإلتزام بتطبيق المعايير المحاسبية وتقويم ومتابعة الأداء، وإدارة الأرباح وإنهاء بالإفصاح عن نتيجة هذه الممارسات في شكل تقارير وقوائم مالية؛

- مرحلة ما بعد الممارسة الفعلية وتشمل أدوار كل من لجان المراجعة والمراجعة الخارجية وما تحققه من إضفاء الثقة والمصدقية في المعلومات المحاسبية المفصح عنها.

لتطبيق حوكمة المؤسسات وجعلها علاج ناجح للفساد المالي والإداري ووسيلة لذلك كان لابد من تحديد مجالات عملها والتي يمكن التطرق إليها فيما يلي²:

- **مجال تأسيس فكر وثقافة الإلتزام:** إن الفكر والثقافة يضعان معا قواعد الوعي والإدراك والفهم، ويضيفان معا الإطار العام للترابط بين الأطراف المختلفة، إن الحوكمة تؤسس فكر وثقافة الإلتزام، وتوثق كل شيء يجري في الشركات والمؤسسات، فلا شيء يمكن رصده خارج القوائم، بل يتعين أن يتم رصد كل شيء في القوائم، إن الحوكمة تؤكد على الأخلاق الحميدة وتضع نموذجا للقيم، وتعمل على العناية بالصحة والسلامة المالية.

- **مجال تحسين الشفافية وتحقيق الوضوح:** تستخدم الحوكمة كأداة لإلقاء الضوء على الجوانب المختلفة القائمة في المؤسسات، وبالتالي لا يوجد أي ما من شأنه أن يقلل من القدرة على الرؤية الشاملة لما يحدث في المؤسسات، أي أن الحوكمة تحد من الضبابية، عدم الوضوح، اللبس، الظلمة، وكلما كانت الحوكمة قوية، كلما كانت فاعلة وتحسن من درجة الشفافية ودرجة الوضوح، وهي متطلبات أساسية وضرورية لجذب الإستثمارات المحلية والدولية.

- **مجال تحقيق المصدقية وزيادة عناصر الثقة:** ويكون خاصة في البيانات والمعلومات التي يتم نشرها عن المؤسسات وما تتضمنه تقارير مراقبي الحسابات عنها، والإيضاحات المتممة لها، ومن ثم تحسين فاعلية وقدرة النظام المحاسبي في المؤسسات، والتعبير الحقيقي عن الموجودات، وبما يساعد على زيادة عناصر الثقة في المؤسسات واكتسابها مصداقية.

¹ عزوي أ عمر وبوزيد سايح، دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة المعلومات المحاسبية وفق معايير المحاسبة الدولية، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 29 و30 نوفمبر 2011، ص:08.

² بوقرة رايح وغانم هاجرة، مرجع سابق، ص ص:18-20.

- مجال توفير عناصر الجذب الإستثماري المحلي والدولي: إن الحوكمة ليست هدفا في ذاتها ولكنها وسيلة وأداة للوصول إلى تحقيق أهداف متعددة، وأهم هذه الأهداف توفير عناصر جيدة للجذب الإستثماري، سواء من جانب المستثمرين الدوليين، أو من جانب المستثمرين الوطنيين المحليين، وتعتمد عمليات الجذب الإستثماري في أي سوق على توافر عناصر الثقة والمصداقية، وتأكيد نزاهة المعاملات وإرتباطها بهيكل القيم والمبادئ المتعارف عليه.
- مجال تحسين الأداء: تعمل الحوكمة على حسن إدارة المؤسسات خاصة فيما يتصل بعمليات التخطيط أو التنظيم أو المتابعة، وثم تزداد الكفاءة الإدارية للمؤسسات.
- مجال زيادة الفاعلية والأداء¹: تقوم الحوكمة بدور شديد الأهمية في زيادة فاعلية المؤسسات وذلك من خلال عدة وسائل رئيسية هي:
 - وسيلة زيادة الإنتاج ورفع الإنتاجية؛
 - وسيلة زيادة الجودة والإرتقاء بالنوعية؛
 - وسيلة إكتساب مزايا تنافسية خاصة في مجال التسعير وخدمات ما بعد البيع.

المطلب الثاني: الإفصاح والشفافية

إن الشفافية تشجع على ممارسة الإفصاح والكشف عن المعلومات المتعلقة بأداء المؤسسة، وإظهار الحقائق الهامة وذلك يسهل ممارسة عملية الرقابة.

الفرع الأول الإفصاح

1. تعريف الإفصاح: يعرف بأنه " بث المعارف أو نقل المعلومات من مصدر إنتاجها إلى مستقر الإستفادة منها أو إستخدامها، فالإفصاح هو نقل هادف إلى نقل المعلومات ممن يعلمها لمن لا يعلمها، ويعني الإفصاح إتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية الهامة التي تعتمد عليها الأطراف المهتمة بالمشروع"².

¹ بوقرة رايح وغانم هاجرة، مرجع سابق، ص:20.

² بلعادي عمار وجاوحدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وأفاق، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 08/07 ديسمبر 2010، ص:7.

ينبغي في إطار حوكمة المؤسسات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة كالأداء وحقوق الملكية، وينبغي أن يتضمن الإفصاح ولا يقتصر على المعلومات التالية¹:

- نتائج عمليات المؤسسة؛
- أهداف المؤسسة؛
- العوامل المتصلة بأطراف المؤسسة؛
- عوامل المخاطرة المتوقعة؛
- الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
- هياكل الحوكمة وسياستها.

2. أنواع الإفصاح: تتمثل في ما يلي²:

- أ. الإفصاح الكامل: يشير إلى مدى شمولية التقارير المالية وأهمية تغطيتها لأي معلومات ذات أثر محسوس على القارئ، والإفصاح الكامل يعتبر مصدرا أساسيا يعتمد عليه في اتخاذ القرارات.
- ب. الإفصاح العادل: يهتم الإفصاح العادل بالرعاية المتوازنة لإحتياجات جميع الأطراف.
- ج. الإفصاح الكافي: ويقصد به تحديد الحد الأدنى الواجب توفيره من المعلومات لمتخذي القرار.
- د. الإفصاح الملائم: هو الإفصاح الذي يراعي حاجة مستخدمي البيانات وظروف المنشأة وطبيعة نشاطها، إذ أنه ليس من المهم فقط الإفصاح عن المعلومات بل الأهم أن تكون ذات قيمة ومنفعة بالنسبة لقرارات المستثمرين والدائنين وتتناسب مع نشاط المنشأة.
- هـ. الإفصاح التثقيفي (الإعلامي): هو الإفصاح عن المعلومات المناسبة لأغراض إتخاذ القرارات مثل: الإفصاح عن التنبؤات المالية والإفصاح عن مصادر تمويلية، وهذا النوع من الإفصاح يمكن الحد من اللجوء إلى المصادر الداخلية للحصول على المعلومات الإضافية بطرق غير رسمية.

¹ أحمد علي خيضر، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

² ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، ص ص: 48-49.

و. الإفصاح الوقائي: يقوم هذا النوع على ضرورة الإفصاح عن التقارير المالية بحيث تكون غير مظلمة لأصحاب الشأن والهدف الأساسي هو حماية المجتمع المالي ذو القدرة المحدودة على إستخدام المعلومات، لذا يجب أن تكون المعلومات على درجة عالية من الموضوعية، فالإفصاح الوقائي يتفق مع الإفصاح الكامل لأنهما يفصحان عن المعلومات المطلوبة.

3. محددات الإفصاح: توجد مجموعة من العوامل المؤثرة على عملية الإفصاح ومن أهم المحددات الرئيسية على نوع وحجم الإفصاح ما يلي¹:

أ. نوعية المستخدمين وطبيعة إحتياجاتهم: لا بد أن تعطي المؤسسات إهتماما خاصا في قوائمها المالية لتلبية إحتياجات المستخدمين الرئيسيين، والذين لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة، حيث يكون من الطبيعي أن تختلف طبيعة المعلومات المفصح عنها في القوائم المالية باختلاف نوعية المستخدمين في كل دولة.

ب. الجهات المسؤولة عن وضع معايير الإفصاح: وتتمثل في الجهات المنظمة والمسؤولة عن تطوير وتنظيم وإصدار معايير الإفصاح، حيث تختلف باختلاف مداخل التنظيم المحاسبي المعتمد بكل دولة، إذ نجد في العديد من الدول وخاصة النامية منها أن الأطراف المؤثرة على عملية الإفصاح غالبا ما تكون من المنظمات المهنية والحكومية.

ج. المنظمات والمؤسسات الدولية: بالإضافة إلى المنظمات والقوانين المحلية فإن المنظمات والمؤسسات الدولية من الأطراف المؤثرة في عمليات الإفصاح، ومن أهم هذه المنظمات لجنة معايير المحاسبة الدولية، حيث نحاول تحسين جودة المعلومات المفصح عنها على المستوى العالمي، من خلال إصدارها مجموعة من المعايير المحاسبية.

الفرع الثاني: الشفافية

1. تعريف الشفافية: تعرف الشفافية بأنه "المبدأ الذي يتيح للمتأثرين بالقرارات الإدارية والصفقات التجارية أو الأعمال الخيرية معرفة ليس فقط الحقائق الأساسية والإحصائيات ولكن معرفة آليات وكيفية إتخاذ هذه القرارات أيضا وهذا من واجبات الموظف العام والمدراء والأمناء بأن يعملوا بكل شفافية وبشكل متوقع ومفهوم، فالحوكمة الشفافة تنشر معلومات عن أداؤها وقراراتها"².

¹ جميل أحمد وسفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012، ص ص: 08-09.

² عبد الله بن سعد الغامدي، دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد؛ الملتقى العلمي الجرام المستحدثة في ظل المتغيرات والتحول الإقليمي والدولية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2014، ص: 16.

وكذلك تعرف بأنها " مصطلح يشير إلى مبدأ خلق بيئة يتم خلالها جعل المعلومات عن الظروف والقرارات والتصرفات القائمة للوصول إليها بسهولة ومرئية، وقابلة للفهم لكافة الأطراف المشاركة فهي تعبر عن التمثيل الصادق للمعلومات عن أحداث ومعاملات المؤسسة"¹.

2. أهمية الشفافية: تتمثل أهمية الشفافية في ما يلي²:

- تعمل الشفافية على المشاركة في إتخاذ القرارات، وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة، وتحقق العدالة في تقييم أداء العاملين، إضافة إلى كونها آلية لتحقيق المساءلة؛
- تحارب الشفافية الفساد بكافة صورته وأشكاله، حيث أن شفافية التشريعات وعدم قابليتها للتأويل يساعد في منع الإنحرافات، كما أن شفافية التشريعات تساعد في إزالة المعوقات وتبسيط الإجراءات، الأمر الذي يمكن من زيادة الكفاءة وفعالية الأداء؛
- إن الشفافية مطلوبة في المنظمات الإدارية فيما بين القيادات مع بعضهم البعض من جهة وبين القيادات والعاملين تحت إدارتهم من جهة أخرى وذلك حتى لا تكون المنظمة غامضة في توجهاتها.

3. عناصر الشفافية: تتمثل عناصر الشفافية في ما يلي³:

أ. الفساد: يشير مفهوم الفساد إلى إنعدام القيم الأخلاقية الإنسانية الصحيحة، ويستمد الفساد قوته من الغموض وعدم الوضوح، وهنا يكمن تعارض هذا المفهوم مع مفهوم الشفافية، فكلما إزدادت الشفافية إرتفعت إمكانية محاربة الفساد والحد منه، وهو ما يعني أن توفر الشفافية الإدارية شرط رئيسي لمكافحة الفساد الإداري.

ب. المساءلة والمحاسبة: الشفافية والمساءلة مفهومان مرتبطان ببعضهما البعض إرتباطاً وثيقاً، وخاصة في مجال صنع القرار، والشفافية لا يمكن أن تكون الشفافية هدفاً بحد ذاتها وإنما هي وسيلة من الوسائل التي تساعد في عملية المحاسبية والمساءلة والشفافية والمحاسبة مفهومان يعزز كل منهما الآخر، فلا يمكن تطبيق المحاسبة في غياب الشفافية فتوفر الشفافية والمحاسبية معا شرطاً أساسياً

¹ بن الطاهر حسين و بوطلاعة محمد، دراسة أثر الحوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي والمالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012، ص:10.

² نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص:13.

³ محمد بن محمد أحمد الحربي، درجة الإلتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدعم الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد واحد، العدد 07، 2012، ص:313-315.

لقيام إدارة ذات كفاءة وفعالية عالية، كما أن المساءلة والشفافية تدعمان شرعية الحكومة والمسؤولين الحكوميين وسياساتهم العامة وقراراتهم في أعين المستفيدين وأصحاب العلاقة.

ج. الديمقراطية: تقوم الأنظمة الديمقراطية على الحرية والتعددية واحترام حقوق المواطنين، وتوفر مجالا خصبا لممارسة الشفافية، أما الأنظمة غير الديمقراطية فلا يمكن أن تسمح بممارسة الشفافية الصحيحة، وحينها تضعف المساءلة وتقل النزاهة وينتشر الفساد.

د. النزاهة: تعرف النزاهة بأنها القيم والمعتقدات والسلوكيات المفروض تواجدها في مجال العمل العام والخاص، وتستند النزاهة الإدارية إلى النزاهة العامة، وهي ليست مسؤولية الرؤساء فقط بل مسؤولية كل فرد في المجتمع، كما يعد كشف الحقائق وإجراء النقاش حولها من أبرز عوامل تحقيق الشفافية والنزاهة في أي مجتمع ديمقراطي لكونها تسهم في توفير التواصل بين المواطنين وصانعي القرارات.

هـ. الثقة: تسند الثقة إلى القيم والأخلاقيات المشتركة والنشاطات الأساسية في القطاع العام لكل من المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني، ويرتبط مفهوم الشفافية بالثقة، حيث تعمل الشفافية على خلق الثقة بين المعنيين وبيئة الثقة تخلق مجتمعا يستمتع الفرد بالإنضمام إليه والمشاركة فيه¹.

المطلب الثالث: الحوكمة الإلكترونية

الحوكمة الإلكترونية تشكل متغيرا هاما في المؤسسات، فهي تستخدم تكنولوجيا المعلومات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية وتقديم خدمات للمواطنين، والمؤسسة تولي أهمية كبيرة للحوكمة الإلكترونية وتعمل على تحقيق رضا كافة الأطراف ذات المصلحة.

الفرع الأول: مفهوم الحوكمة الإلكترونية

هناك عدة تعاريف للحوكمة الإلكترونية وهي:

الحوكمة الإلكترونية هي " تغيير وتحويل العلاقات من المؤسسات والمواطنين من خلال تكنولوجيا المعلومات، بهدف تقديم الأفضل للمواطنين وتمكينهم من الوصول للمعلومات مما يوفر مزيدا من الشفافية وتعظيم العائد"².

¹ محمد بن حمد أحمد الحربي، مرجع سابق، ص:315.

² مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بعداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص:443.

تعرف بأنها " عملية إستخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات (مثل شبكات الأنترنت وشبكة المعلومات العريضة وغيرها) والتي لديها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين، مما يوفر مزيداً من الشفافية وإدارة أكثر كفاءة للمؤسسات"¹.

يمكن تعريفها بأنها " المصلحة أو الجهاز الذي يستخدم التكنولوجيا المتطورة وخاصة الحواسيب الآلية وشبكات الأنترنت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وبكفاءة وبعادلة عالية"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الحوكمة الإلكترونية: على أنها إدخال أساليب وتقنيات حديثة ثم الإستعانة بتكنولوجيا المعلومات والإتصال الحديثة لتقديم الخدمات العامة للمواطنين.

الفرع الثاني: مزايا الحوكمة الإلكترونية

للحكومة الإلكترونية مزايا عديدة منها³:

1. تسريع الإنجاز: إن الوقت الذي توفره أدوات الحوكمة الإلكترونية على مستهلكي الخدمات العامة خير دليل على جدواها، إذ تعتمد على منظومة الدخول على الخط، للحصول على الخدمة لا صفوف الإنتظار.

2. زيادة الإتقان: تمتاز الخدمات المقدمة إلكترونياً بالدقة والإتقان، نتيجة سهولة عمليات الرقابة المباشرة عليها.

3. تبسيط الإجراءات: عملت جل المؤسسات إلى إدخال المعلومات إلى مصالحها وحرصت على إستخدامها، وذلك لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجة المواطنين بشكل مبسط وسريع.

4. خفض التكاليف وتحقيق الكفاءة في الأداء: إستخدام الأساليب التكنولوجية يؤدي إلى تقليل عدد القائمين على حفظ ونسخ ونقل وتوزيع الأعمال الورقية الخاصة بالتعاملات، مما يقلل الجهد والموارد المخصصة، وبذلك تتحقق الكفاءة في الأداء والتحول من الأسلوب الورقي إلى الأسلوب الإلكتروني في أداء أعماله.

¹ مريم خالص حسين، مرجع سابق، ص 443.

² سحر قدوري الوفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، الجامعة المستنصرية، بغداد، ص: 308-309.

³ ديابا جميل محمد الرزي، الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الأول، غزة، ص: 197-198.

5. تحقيق الشفافية: وذلك من خلال إتاحة المعلومات عن كافة الأنشطة وإتاحة القوانين واللوائح على شبكة الانترنت، الأمر الذي يبعد الرشوة والتلاعب وسوء المعاملة.

الفرع الثالث: أهداف الحوكمة الإلكترونية

يمكن تلخيص أهداف الحوكمة الإلكترونية من خلال ما يلي¹:

1. **تحسين مستوى الخدمات:** مما لا شك فيه أن الحوكمة الإلكترونية وكذلك الإدارة الإلكترونية تهدف في النهاية إلى تقديم الخدمات إلى الجمهور أو العملاء بشكل لائق وبمواصفات تتفق وجودة الحوكمة الإلكترونية ذاتها ولذلك فإن مخططي برامج الحوكمة الإلكترونية يراعون محاور عديدة يمكن من خلالها تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور.

2. **التقليل من التعقيدات الإدارية:** بعد ثورة المعلومات والاتصالات التي تحياها البشرية ظهرت بوادر ما يسمى بطريق المعلومات السريع، والذي عن طريقه يمكن للشخص أن يرغب في معلومات معينة أيا كانت طبيعتها وغير تلك المحظورة بالطبع أن يحصل عليها في ثوران معدودة من خلال شبكات الحوكمة الإلكترونية ومقوماتها.

3. **تخفيض التكاليف:** يلاحظ أن الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة جدا من الأوراق والمستندات والأدوات الكتابية، هذا فضلا على أنه يحتاج إلى العرض على أكثر من موظف وذلك للإطلاع عليه والتوقيع ما يفيد ذلك وإحالة إلى موظف آخر، ومن شأن ذلك كله إرتفاع تكاليف أداء الخدمة.

4. **تحقيق الإفادة القصوى لعملاء الحوكمة الإلكترونية²:** الأشخاص الذين يتعاملون مع الحوكمة الإلكترونية تتحقق لهم الإفادة القصوى من خلال خدمات هذه الحوكمة وأولى هذه الخدمات، أن هناك أسلوبا موحدا للتعامل مع كل من يرغب في الحصول على الخدمات الإلكترونية، وهذه هي الشفافية ذلك أن الشخص الذي يرغب في قضاء طلبه أو مصلحة من الحوكمة الإلكترونية فإنه يجب إتباع إجراءات محددة منصوص عليها في نظام هذه الحوكمة، ومنه الجميع متساوون في إتباع هذه الإجراءات.

¹شلالى عبد القادر وقاشي علال، الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر؛ يوم 27 فيفري 2014، ص:7.

² المرجع نفسه، ص:7.

خلاصة الفصل

المؤسسة العمومية هي عبارة عن مرفق عام تنشأ لتلبية إحتياجات ومصالح عامة، إن كل مؤسسة تسعى للوصول إلى أداء جيد ومتميز وذلك من خلال إستغلال كافة مواردها وإمكانياتها وإستخدامها بشكل فعال وكفاء، ويعرف الأداء بأنه تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهد التي ترتبط وظيفته بها، وتتم عملية التقييم في المؤسسة عن طريق أدوات لتتيح إمكانية تحديد الإنحرافات وأسبابها وكيفية معالجتها، ورسم السياسات للإرتقاء وتحسين مستوى الأداء، إن الحوكمة المحاسبية والإفصاح والشفافية والحوكمة الإلكترونية تعتبر من مؤشرات تطبيق الحوكمة في المؤسسة العمومية وهي تساهم في تحسين الأداء ليصبح أكثر فعالية وكفاءة وتؤدي إلى زيادة عناصر الثقة والشفافية في الإدارة، وإن التطبيق السليم لهذه المؤشرات يؤدي إلى الحد من الضبابية واللبس والفساد الإداري ويحسن من الأداء الإدارة ويعزز من المساءلة والمشاركة في إتخاذ القرار

الفصل الثالث: دور الحوكمة

في تحسين أداء المركز

الجامعي عبد الحفيظ بو

الصوف -ميلة-

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصول السابقة إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالحوكمة وحوكمة الجامعات والأداء، ننتقل لمعرفة دور الحوكمة في تحسين الأداء، وسنحاول تطبيقها على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة- وذلك لمعرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة (الشفافية، المشاركة، المساواة والمساءلة) في تحسين الأداء، وفي هذا الفصل سيتم التقديم بالمؤسسة محل الدراسة ثم عرض الإجراءات المنهجية المتعلقة بالدراسة ثم تحليل نتائج الإستبيان وفي الأخير تقديم خاتمة على شكل نتائج.

المبحث الأول: تقديم المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ومختلف معاهده ومكاتبه ومرافقه.

المطلب الأول: التعريف بالمركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

هنا سيتم التطرق إلى نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف والمهام التي يتولاها المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف.

الفرع الأول: نشأة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

المركز الجامعي لميلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي، تتمتع بالإستقلال المعنوي والمالي ويهدف إلى توفير تكوين علمي ونوعي للطلبة في ميادين مختلفة، تم إنشاؤه بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-204 المؤرخ في 06 رجب عام 1429 الموافق ل 9 يوليو سنة 2008، فتح أبوابه خلال الموسم الجامعي 2008-2009 لأكثر من 1000 طالب ليكون بذلك أول مؤسسة جامعية ينطلق بها قطاع التعليم العالي والبحث العلمي في الولاية، وبموجب المقرر رقم 01/14 المؤرخ في 29 ذي الحجة الموافق ل 23 أكتوبر 2014 الصادر عن وزارة المجاهدين والذي يتضمن تكريس تسمية المؤسسات الجامعية، ثم إعادة تسمية المركز الجامعي لميلة بإسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف وذلك يوم أو ل نوفمبر 2014 بذكرى ثورة التحرير الوطنية

يقع المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على بعد خمس كيلومترات عن وسط المدينة على الطريق الرابط بين بلديتي ميلة وزغاية ويتربع على مساحة إجمالية قدرها 87 هكتار، ويتوفر المركز الجامعي على 4000 مقعدا بيداغوجيا ومكتبتين ومطعم جماعي، ويتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على نخبة من الكفاءات العلمية في تخصصات مختلفة تشرف على تأطير طلبته ومنحهم تكوينا حسب إحتياجاتهم ووفق مساراتهم وتخصصاتهم، استقطب المركز العديد من الأساتذة حسب الميادين التي يتوفر عليها، ويوفر المركز الجامعي لطلبته تكوينا نوعيا في الميادين التالية:

- ليسانس
- مرحلة الماستر
- دكتوراه

الفرع الثاني: مهام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

يتولى المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

1. المهام في مجال التكوين العالي: تتمثل مهام هذا المجال فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معهد للعلم والمعارف وتحصلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. المهام في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي: تتمثل مهام مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في:

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

❖ يضم المركز الجامعي حاليا 6486 طالبا وطالبة.

❖ بلغ عدد الأساتذة حاليا 390 أستاذ والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (03-01): عدد الأساتذة 2015

| الرتب | العدد |
|-----------------------|-------|
| أساتذة التعليم العالي | 05 |
| أساتذة محاضرة قسم (أ) | 11 |
| أساتذة محاضرة قسم (ب) | 24 |
| أستاذ مساعد قسم (أ) | 197 |
| أستاذ مساعد قسم (ب) | 153 |
| المجموع | 390 |

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الموقع www.centre-univ-mila.dz وتم الإطلاع

يوم 25/03/201, على الساعة 25: 14:

المطلب الثاني: معاهد ومكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المطلب سيتم التطرق أولا إلى المعاهد الموجودة في المركز الجامعي ثم إلى المكاتب.

الفرع الأول: معاهد المركز الجامعي

يتوفر المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف على ثلاثة معاهد، تأسست مع إنشاء المركز الجامعي بموجب المرسوم التنفيذي 08-204 المؤرخ في 09 جويلية 2008 وهي:

1. معهد العلوم والتكنولوجيا: ويضم هذا المعهد ثلاثة أقسام وهي كما يلي:

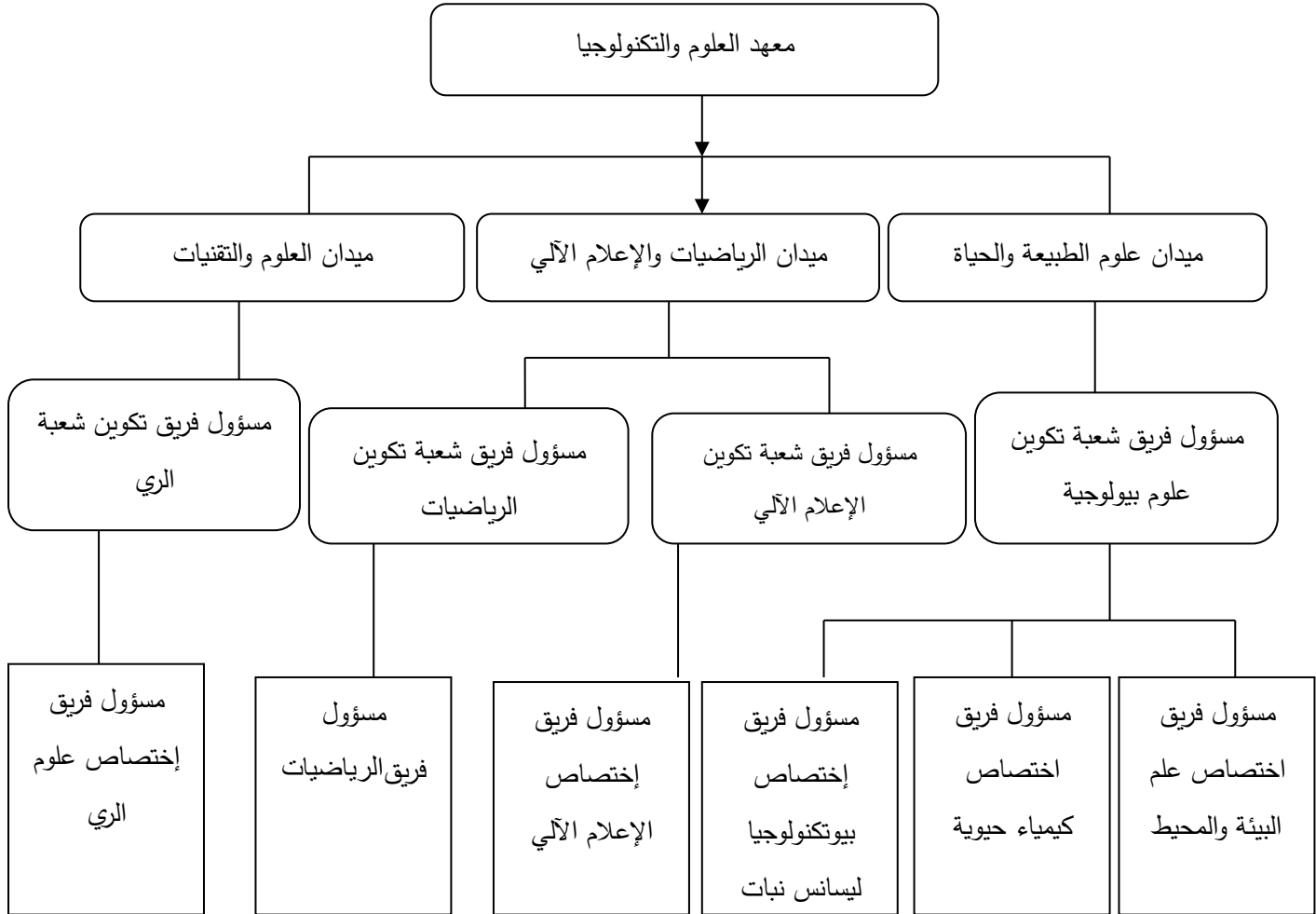
- قسم الرياضيات والإعلام الآلي؛

- قسم علوم الطبيعة والحياة؛

- قسم علوم وتقنيات.

الشكل التالي يوضح ميدان التكوين بمعهد العلوم والتكنولوجيا

الشكل رقم (01-03): ميدان التكوين بمعهد العلوم والتكنولوجيا



Source : www.centre-univ-mila.dz, 25/03/2016, 14: 25.

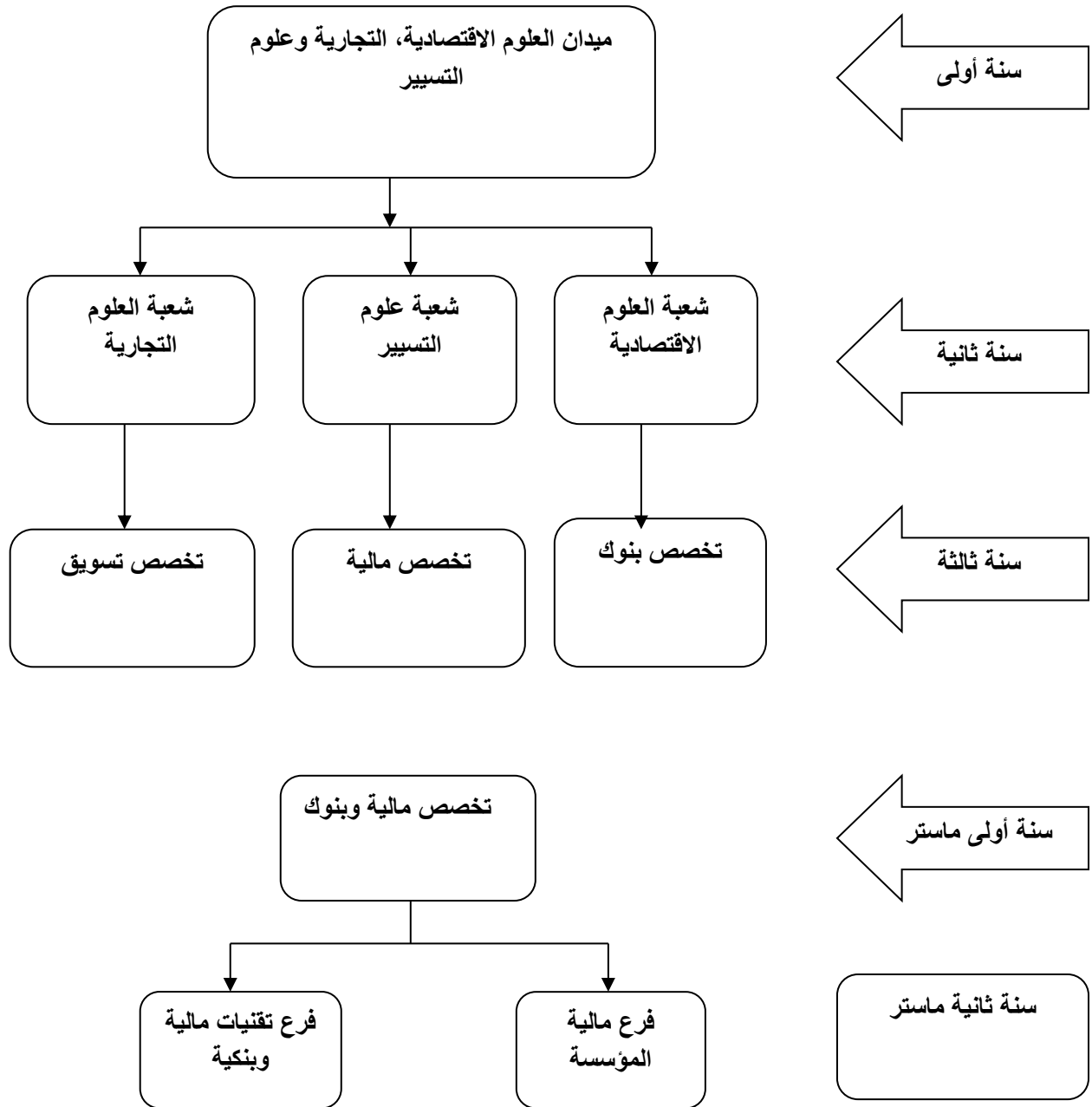
2. معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: ويضم قسمين:

-قسم العلوم الاقتصادية والتجارية

- قسم علوم التسيير

الشكل التالي يوضح ميدان التكوين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

الشكل رقم (03-02): ميدان التكوين بمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

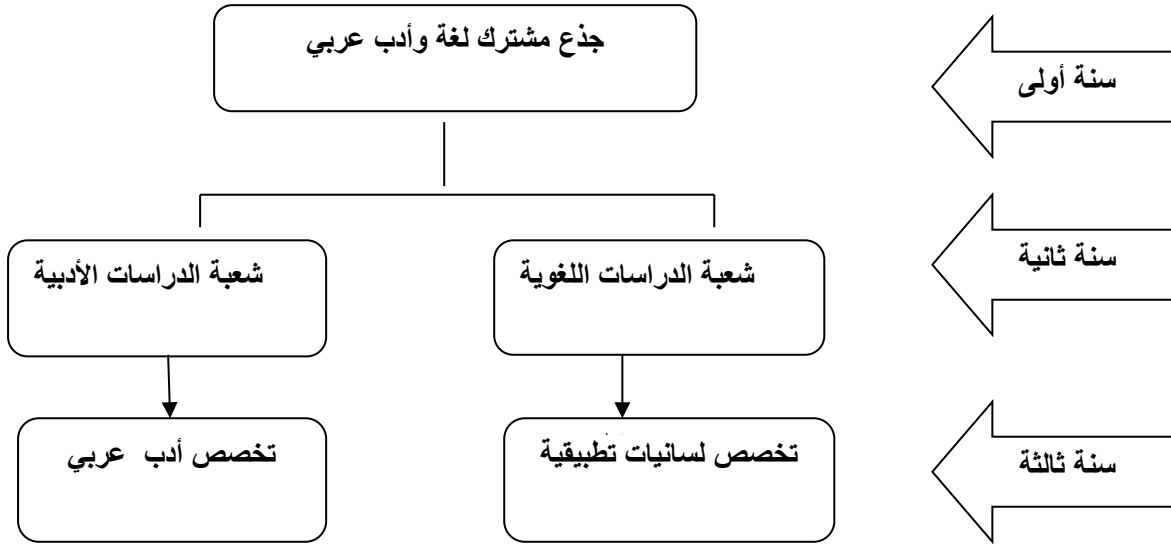


Source : www.centre-univ-mila.dz, 25/03/2016, 14: 25.

3. معهد الآداب واللغات: يضم قسمين:

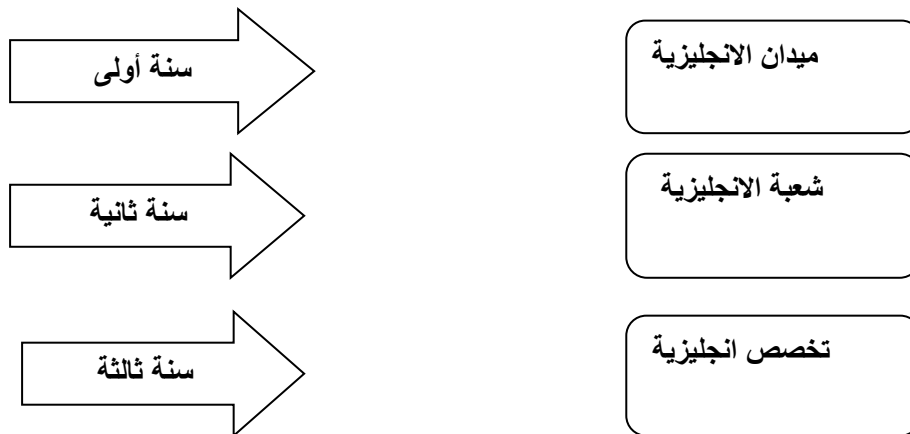
- قسم اللغة والأدب العرب
- قسم اللغات الأجنبية

الشكل رقم (03-03): ميدان التكوين بمعهد الفنون والآداب واللغات



Source : www.centre-univ-mila.dz, 25/03/2016, 14: 25.

الشكل رقم (04-03): ميدان التكوين بمعهد الانجليزية



Source www.centre-univ-mila.dz, 25/03/2016, 14: 25.

❖ وحاليا تم فتح في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف تخصصين جديدين لشاهد الليسانس في اللغة الفرنسية وعلوم تكنولوجيا.

الفرع الثاني: مكاتب المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

تعتبر المكتبة الجامعية من أهم المرافق التي من شأنها أن تلعب دورا بارزا في تحسين المستوى الجامعي من جهة وتطوير البحث العلمي من جهة أخرى، وعليه المركز الجامعي يتوفر على مكتبتين:

1. المكتبة الجامعية للشهيد دميري عبد الرحمان: مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي تحفة معمارية فتحت أبوابها مع الافتتاح الرسمي للموسم الجامعي 2008-2009، بطاقة إستيعاب تقدر ب 500 مقعد وتضم كتبا ومراجع في الميادين التالية: الرياضيات والإعلام الآلي، والعلوم والتقنيات وعلوم الطبيعة والحياة، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يوميا من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساء دون انقطاع، وتتكون مكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان من الأقسام التالية:

- **قسم الإعارة الخارجية:** يحتوي على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل وإخراج الكتاب والمواد المكتبية الأخرى لإستخدامها خارج المكتبة بغرض الإستفادة منها خلال فترة زمنية معينة.
- **قسم الإعارة الداخلية:** وهي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الأرضي للمكتبة، تحتوي على مختلف الكتب والمراجع والقواميس والموسوعات باللغة العربية والأجنبية، بالإضافة إلى الرسائل الجامعية أخرى في هذا القسم لا يتم إخراج الكتب والرسائل بل يكون استعمال الطالب لها داخل القاعة
- **قاعة الإنترنت:** وهي عبارة عن قاعة تضم 52 جهاز حاسوب، يتمثل دور القاعة في إستفادة الطلبة والهيئة التدريسية من شبكة الإنترنت وذلك للحصول على المعلومات ذات علاقة بأي تخصص أو مجال من المجالات العلمية.
- **قاعة المطالعة للطلبة:** قاعة المطالعة بمكتبة الشهيد دميري عبد الرحمان هي عبارة عن قاعة كبيرة تقع في الطابق العلوي للمكتبة وهي تتسع لحوالي 500 مقعد
- **قاعة المطالعة للأساتذة:** توجد قاعة مطالعة في الطابق العلوي، تقدم خدماتها لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، تتوفر على أجهزة للإعلام الآلي حيث تسمح للأساتذة وطلبة الدراسات العليا من الإطلاع على مختلف فهارس ومحتويات المكتبة.
- **قاعة المذكرات:** تضم مذكرات طلبة المركز الجامعي إضافة إلى مذكرات وشهادات ماجستير مقدمة من جامعات أخرى

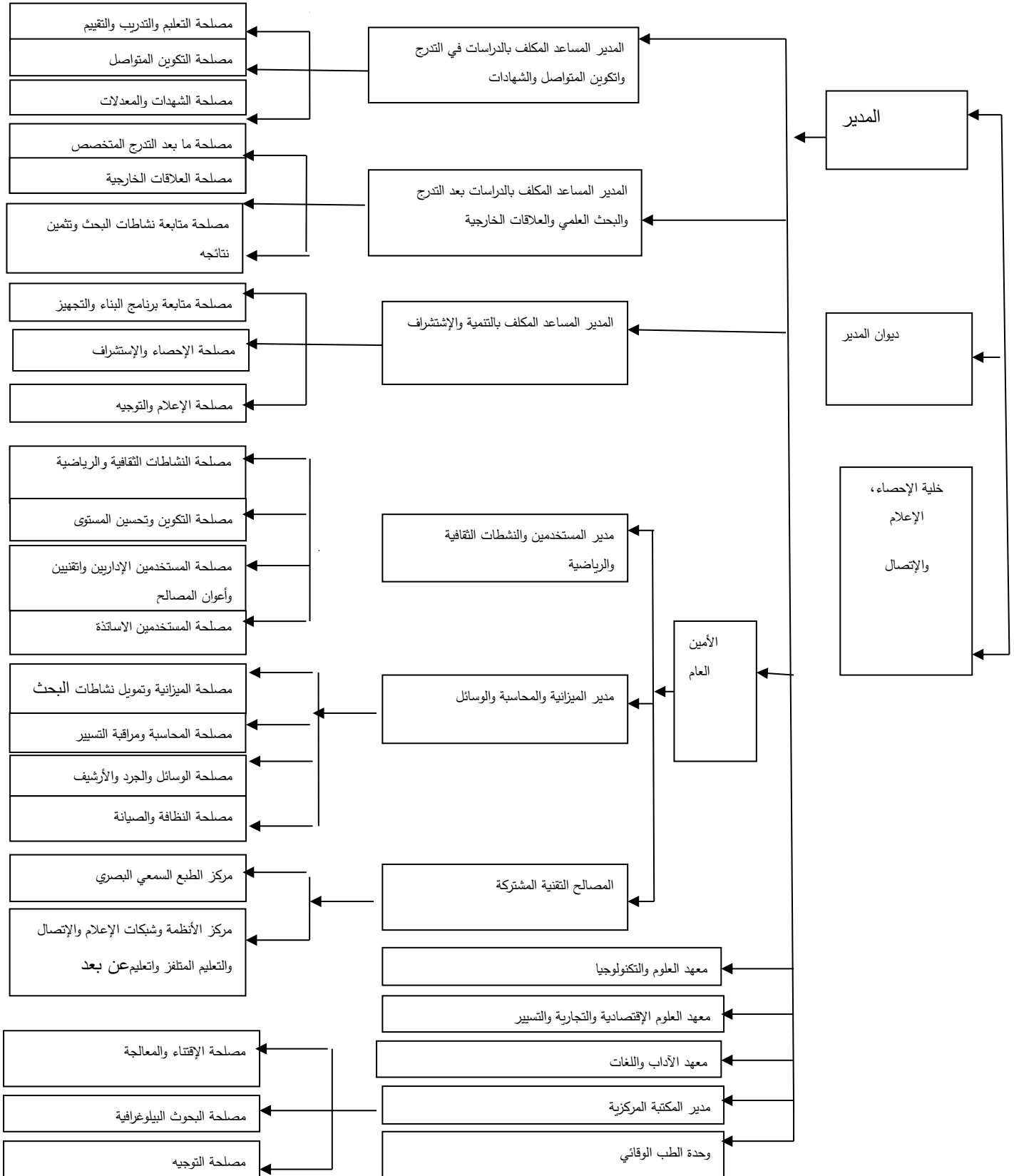
- **مصلحة المعالجة التقنية:** هي قاعة تقع في الطابق العلوي للمكتبة، وتختص بتقديم الخدمات غير المباشرة للمكتبة ومن ضمنها خدمة التزويد التي تنظم عمليات الشراء .
- **مصلحة الشؤون الإدارية:** متكونة من مكتب مدير المكتبة الذي يسهر على توفير الجو الملائم لسير المصلحة وكذا القيام والإشراف على خدمة أهدافها إلى جانب السكرتارية، يقع مقر هذه المصلحة في الطابق العلوي للمبنى وهي تسهر على القيام بالأعمال الإدارية المتعلقة بمديرية المكتبة وتقديم خدمات أكثر تنظيماً وملاءمة وتحسين العمل داخل المكتبة.
- 2. **مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح:** مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح هي إحدى مكتبات المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهي تحفة معمارية ثانية فتحت أبوابها من مطلع سنة 2011، بطاقة إستيعاب تقدر ب 250 مقعداً بيداغوجياً وتضم المكتبة كتباً ومراجعاً في الميادين التالية: اللغة الإنجليزية، الأدب العربي والإقتصاد، وهي في خدمة الأساتذة والطلبة يومياً من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة والنصف مساءً دون انقطاع، وتتكون مكتبة المجاهد بن ذكير محمد الصالح من الأقسام التالية:

- **قسم الإعارة الخارجية:** يحتوي قسم الإعارة الخارجية على بنك الإعارة والإرجاع وهي عملية تسجيل وإخراج الكتاب والمواد المكتبية لإستخدامها خارج المكتبة بغرض الإستفادة منها خلال فترة زمنية معينة.
- **قسم الإعارة الداخلية:** هي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الثاني للمكتبة، تحتوي على مختلف الكتب والمراجع والقواميس المتخصصة باللغة العربية والأجنبية، يقوم هذا القسم بخدمة الطلبة وتلبية إحتياجاتهم وفق نظام معين ولا يتم إخراج الكتب بل يكون إستعمال الطالب لها داخل القاعة
- **قاعة الإنترنت:** وهي عبارة عن قاعة كبيرة تضم 44 حاسوباً، يتمثل دور القاعة في إستفادة الطلبة والهيئة التدريسية من شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات في أي تخصص
- **قاعة المطالعة للطلبة:** تقع قاعة المطالعة للمكتبة الجديدة في الطابق العلوي للمكتبة وهي تتسع لحوالي 250 مقعداً بيداغوجياً،
- **قاعة المطالعة ماستر:** وهي عبارة عن قاعة واسعة توجد بالطابق الثاني للمكتبة ، مخصصة لطلبة الماستر فقط.
- **قاعة الإنترنت ماستر:** هي عبارة عن قاعة مزودة بشبكة الإنترنت، مخصصة لطلبة الماستر فقط، تحتوي على 10 أجهزة حاسوب مزودة بشبكة الإنترنت.

المطلب الثالث: مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

في هذا المطلب سيتم عرض المرافق التي يتكون منها المركز الجامعي في الشكل رقم (03-05)

الشكل رقم (03-05): مرافق المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف



المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سنستعرض في هذا المبحث منهجية الدراسة وإجراءاتها، حيث سيتم تحديد منهج الدراسة الذي استخدمته الباحثة ومجتمع الدراسة، بالإضافة إلى عرض أداة الدراسة والإجراءات العلمية المستخدمة للتأكد من صدق وثبات الأداة، وتحديد أساليب المعالجة الإحصائية

المطلب الأول: مجتمع عينة الدراسة ومنهجها

سنتناول في هذا المطلب المنهج المتبع للدراسة ثم المجتمع والعينة التي سيتم تطبيقها في هذه الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

إن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبيه (النظري والميداني)، باعتباره المنهج الذي يمتاز بالوصف التفصيلي الدقيق للمعلومات ذات العلاقة، فعلى صعيد الدراسة الوصفية سيتم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية، أما على صعيد البحث الميداني التحليلي سيتم إجراء دراسة ميدانية مع تحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، وستعتمد الدراسة على الإستبيان.

الفرع الثاني: مجتمع عينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد الموظفين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وتم تخصيص معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير حيث يتمثل هؤلاء الموظفين في الأساتذة وبعض الإداريين الدائمين والذي بلغ عددهم 83، وتم الإعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي يتم إختيارها بطريقة بحيث يكون لكل عنصر من عناصر المجتمع نفس فرصة الإختيار، وتعتبر أسهل وأدق طرق المعاينات الإحتمالية وأكثرها إستخداما، وقد تم توزيع 50 إستبيان وتم إسترجاع 42 إستبيان كامل صالح للتحليل ويوضح الملحق رقم (01) الإستبيان، و يستخدم الإستبيان كأداة أساسية لجمع بيانات عينة الدراسة، وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، ويعد الإستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء الأفراد وأهم ما يتميز به الإستبيان هو توفير الجهد والوقت على الباحث، وقد تم تقسيم الإستبيان إلى ثلاثة محاور.

1. المقدمة: وهي التي يتم من خلالها إستعراض فقرة توضح عنوان الدراسة وتشجيع العينة المختارة للإجابة على أسئلة الإستبيان، كما توضح الغرض من هذه الدراسة وأن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لخدمة أغراض البحث العلمي.

2. المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة المتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، فترة العمل داخل الجامعة، الوظيفة الحالية).

3. المحور الثاني: يتعلق بالمتغير المستقل الحوكمة ويضم 13 عبارة مقسمة إلى أربعة مبادئ:

- مبدأ الشفافية ويتمثل في العبارات من (1 إلى 6)
- مبدأ المشاركة ويتمثل في العبارات (7، 8، 9)
- مبدأ المساواة ويتمثل في العبارتين (10 و 11)
- مبدأ المساءلة ويتمثل في العبارتين (12 و 13)

4. المحور الثالث: ويتعلق بالمتغير التابع الأداء ويضمن (8) عبارات

الجدول رقم (03-02): مقياس الإجابات على الفقرات

| التصنيف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الوزن | 5 | 4 | 4 | 2 | 1 |

المصدر: من إعداد الطالبة

طول الفئة: هي الفرق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في السلم أي $5 - 1/3 = 1.33$

- فئة تتراوح درجاتها بين 1 ← 2.33 وتدل على درجة منخفضة؛
- فئة تتراوح درجاتها بين 2.34 ← 3.66 وتدل على درجة متوسطة؛
- فئة تتراوح درجاتها بين 3.67 ← 5 وتدل على درجة مرتفعة.

يوضح الجدول التالي مقياس تحليل نتائج الإستبيان

الجدول رقم (03-03): مقياس تحليل النتائج

| الدرجة | المتوسط الحسابي |
|--------|------------------|
| منخفض | من 1 إلى 2.33 |
| متوسط | من 2.34 إلى 3.66 |
| مرتفع | من 3.67 إلى 5 |

المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

للتأكد من صدق الإستبيان وثباته قمنا بما يلي:

الفرع الأول: الصدق الظاهري للأداة

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة (الإستبيان) تم عرضها على أساتذة محكمين من ذوي الخبرة والكفاءة لإبداء رأيهم وملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات وحذف بعض العبارات وبلغ عدد المحكمين ثلاثة أساتذة والملحق رقم (02) يوضح ذلك.

الفرع الثاني: صدق الإتساق الداخلي للأداة

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها ميدانيا على بيانات العينة الكلية حيث قمنا بحساب ما يلي:

1. معامل الارتباط بيرسون

الجدول رقم (03-04): معاملا إرتباط بيرسون لعبارات المتغير المستقل (الحوكمة)

| رقم العبارة | درجة الإرتباط بالمحور | رقم العبارة | درجة الإرتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| 01 | 0.517** | 08 | 0.605** |
| 02 | 0.602** | 09 | 0.681** |
| 03 | 0.346* | 10 | 0.907** |
| 04 | 0.571** | 11 | 0.888** |
| 05 | 0.576** | 12 | 0.944** |
| 06 | 0.658** | 13 | 0.946** |
| 07 | 0.727** | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

* دالة عند مستوى الدلالة 0.05 فأقل

الجدول رقم (03-05): معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المتغير التابع (الأداء)

| رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور | رقم العبارة | درجة الارتباط بالمحور |
|-------------|-----------------------|-------------|-----------------------|
| 01 | 0.49** | 06 | 0.68** |
| 02 | 0.57** | 07 | 0.55** |
| 03 | 0.45** | 08 | 0.59** |
| 04 | 0.70** | | |
| 05 | 0.73** | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

** دالة عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

يتضح من الجداول السابقة أن قيم معامل إرتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل، مما يدل على صدق إتساقها مع محاورها أنظر (الملحق3).

2. ألفا كرونباخ: تم حساب تقدير ثبات الإستبيان بحساب معامل الإتساق بإستخدام معادلة ألفا كرونباخ وقد جاءت النتائج أكبر من 60% والتي تدل على ثبات الإستبيان، والجدول التالي يوضح معامل الثبات (ألفا كرونباخ).

الجدول رقم (03-06): معامل الثبات ألفا كرونباخ حسب المحاور.

| رقم المحاور | ألفا كرونباخ |
|---------------|--------------|
| 01 | 0.68 |
| 02 | 0.75 |
| الإستمارة ككل | 0.81 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، (أنظر الملحق4).

من خلال هذا الجدول (03-06) يظهر لنا أن مستوى التناسق أو الثبات الداخلي لألفا كرونباخ المكونة من المحاور أو مجموع عبارات الإستبيان كانت حوالي (0.81) وهو أكبر من (0.60) مما يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهذا ما يسمح بتطبيقها.

3. إختبار التوزيع الطبيعي

تتمثل إعتدالية التوزيع في إتباع البيانات التوزيع الطبيعي وللقيام بهذا الإختبار يتم إستعمال كولموجروف - سمرنوف وهو إختبار ضروري في حالة الفرضيات باستخدام نموذج الإنحدار لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا والجدول التالي يوضح نتائج إختبار التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (03-07): إختبار التوزيع الطبيعي

| المتغير | عنوان المتغير | عدد الفقرات | قيمة "Z" | قيمة مستوى المعنوية "Sig" |
|---------|---------------|-------------|----------|---------------------------|
| الأول | الحوكمة | 13 | 0.99 | 0.20 |
| الثاني | الأداء | 8 | 0.10 | 0.20 |
| | جميع الفقرات | 21 | 0.11 | 0.19 |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، (أنظر الملحق5).

يتضح من الجدول رقم (03-07) أن نتيجة إختبار المتغير الأول لمبادئ الحوكمة تقدر ب (0.20) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، ونتيجة إختبار المتغير الثاني الأداء تقدر ب (0.20) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، أما نتيجة إختبار جميع الفقرات تقدر ب (0.19) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن إستخدام الإختبارات المعلمية.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات المجمعّة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له إختصارا بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الإختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات، والانحرافات المعيارية ... الخ، وضمن الإحصاء الإستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم إستخدامها في هذه الدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية: تمت الإستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وهو المقياس الأوسع إستخداما من مقاييس النزعة المركزية، ويتم إستخدام المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة عن الإستبيان لأنه يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الإنحراف المعياري: وهو مقياس من مقاييس التشتت ويستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة الحسابي حول وسطها الحسابي، ويكون هناك إتفاق بين أفراد العينة على فقرات العينة إذا كان إنحرافها المعياري منخفضا.
- معامل إرتباط بيرسون: إستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى إرتباط درجة كل عبارة من الإستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- إختبار ألفا كرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الإستبيان.
- الإنحدار البسيط: من خلال إدخال أبعاد المتغير المستقل كل واحد على حدا مع المتغير التابع في المعادلة، ويتم تقييم كل متغير مستقل بناء على قدرته التنبؤ به بالمتغير التابع.
- إختبار كول مجروف - سمرنوف: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

سيتم في هذا المبحث وصف المتغيرات الشخصية وعرض وتحليل نتائج المتغير المستقل والتابع في المؤسسة المبحوثة وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات الديمغرافية وتتمثل في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، فترة العمل داخل الجامعة، الوظيفة الحالية).

الفرع الأول: توزيع العينة حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي

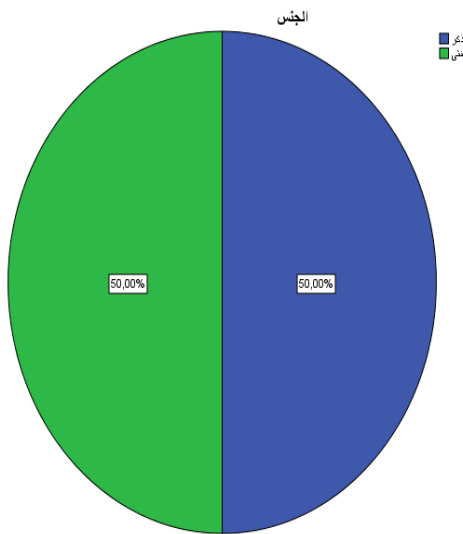
1. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الشكل (03-06): توزيع أفراد العينة

الجدول رقم (03-08): توزيع أفراد العينة حسب

حسب الجنس

الجنس



| الجنس | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر | 21 | 50% |
| أنثى | 21 | 50% |
| المجموع | 42 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss، (أنظر الملحق 6).

من خلال الجدول رقم (03-08) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ 21 أي بنسبة 50% وعدد الإناث فقد بلغ 21 أي بنسبة 50% ومنه فإن نسبة الإناث يساوي نسبة الذكور.

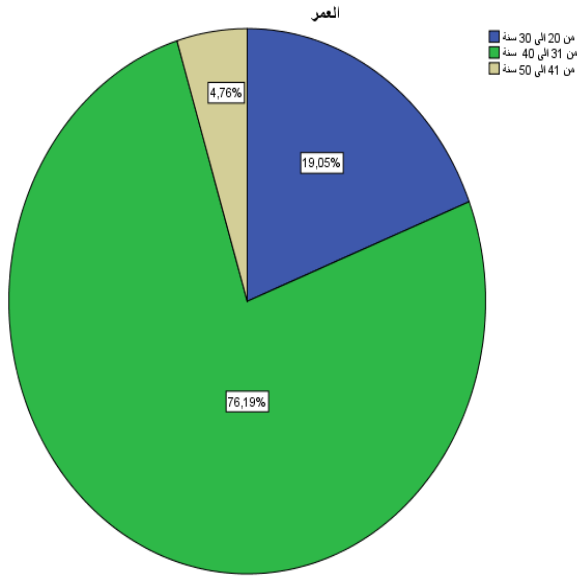
2.توزيع العينة حسب متغير العمر

الشكل(03-07): توزيع أفراد

حسب العمر

الجدول رقم (03-09): توزيع أفراد العينة

العينة حسب العمر



| العمر | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| من 20 إلى 30 سنة | 8 | 19% |
| من 31 إلى 40 سنة | 32 | 76.2% |
| من 41 إلى 50 سنة | 2 | 4.8% |
| أكثر من 50 سنة | 00 | 00% |
| المجموع | 42 | 100% |

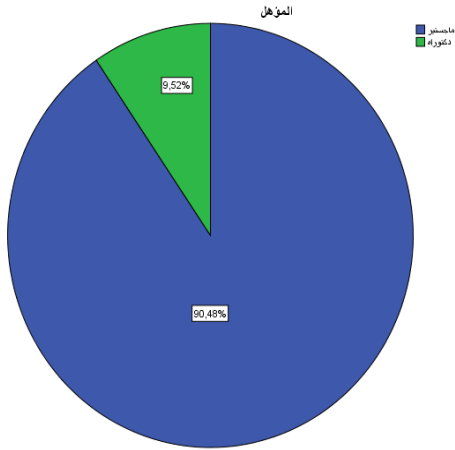
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 6).

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة من الفئة التي تتراوح ما بين 31-40 فقد بلغ عددهم 33 فرد أي بنسبة 76.2%، ثم تليها الفئة التي تتراوح أعمارها ما بين 20 و 30 سنة فقد بلغ عددهم 8 أفراد أي بنسبة 19%، في حين شكلت الفئة التي يتراوح أعمارها ما بين 41-50 سنة أدنى فئة حيث بلغ عددهم 2 (فردين) أي بنسبة 4.2% فقط.

3. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

الشكل رقم (03-08): توزيع العينة حسب

المؤهل العلمي



الجدول رقم (03-10): توزيع العينة حسب

المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| ليسانس | 00 | 00 |
| ماستر | 00 | 00 |
| ماجستير | 38 | 90.5% |
| دكتوراه | 04 | 9.5% |
| المجموع | 42 | 100% |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS، (أنظر الملحق 6).

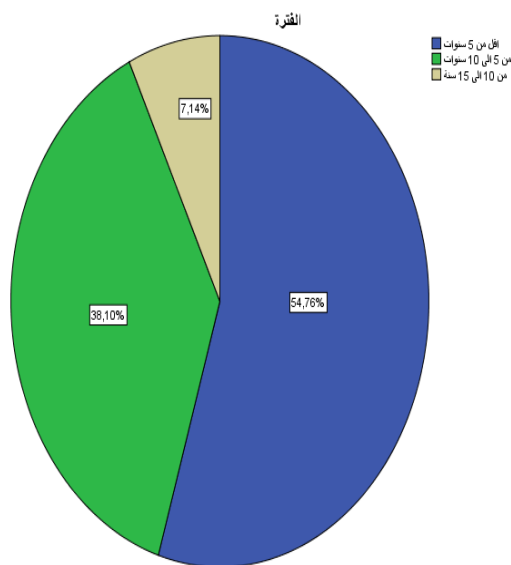
يوضح الجدول والشكل أعلاه أن معظم الباحثين متحصلين على شهادة الماجستير وقد بلغ عددهم 39 فرد أي بنسبة 90.5%، أما بالنسبة للمتحصلين على شهادة الدكتوراه فقد بلغ عددهم 04 أي بنسبة 9.5%

الفرع الثاني: توزيع العينة حسب فترة العمل داخل الجامعة والوظيفة الحالية

1. توزيع العينة حسب فترة العمل داخل الجامعة.

الشكل رقم (03-09): توزيع أفراد العينة

حسب فترة العمل داخل الجامعة



الجدول رقم (03-11): توزيع أفراد العينة

حسب فترة العمل داخل الجامعة

| فترة العمل داخل الجامعة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 23 | 54.8% |
| من 5 إلى 10 سنة | 16 | 38.1% |
| من 11 إلى 15 سنة | 3 | 7.1% |
| أكثر من 15 سنة | 00 | 00% |
| المجموع | 42 | 100% |

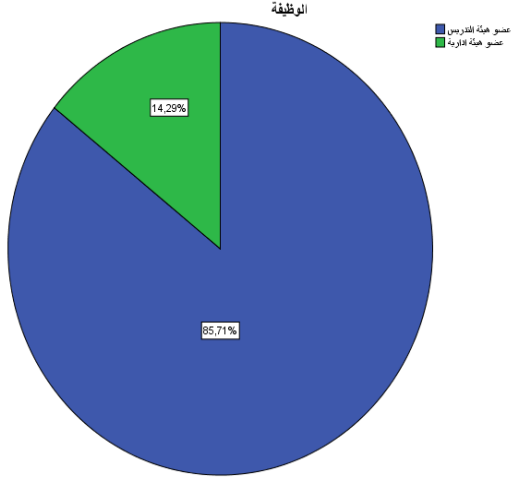
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss، (أنظرالملحق6).

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة فيما يخص سنوات عملهم نجد أن أكبر نسبة هي أقل من 5 سنوات فقد بلغت 23 أي بنسبة 54.8%، ثم تليها فئة (5-10 سنوات) حيث بلغت 16 أي بنسبة 38.1%، ثم الفئة الأخيرة من 11-15 سنة حيث بلغت 03 أفراد أي بنسبة 7.1%.

2. توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الجدول رقم (03-12): توزيع أفراد عينة الدراسة الشكل (03-10): توزيع أفراد عينة الدراسة

حسب الوظيفة



حسب الوظيفة

| النسبة المئوية | التكرار | الوظيفة الحالية |
|----------------|---------|---------------------|
| 85.7% | 36 | عضو هيئة التدريس |
| 14.3% | 6 | عضو الهيئة الإدارية |
| 100% | 42 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss، (أنظر الملحق 6).

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن معظم المبحوثين عضو هيئة التدريس حيث بلغ عددهم 36 فرد أي ما يعادل 85.7%، أما بالنسبة لعضو هيئة إدارية فقد بلغ عددهم 6 أفراد أي بنسبة 14.3%.

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة

بعد أن تم توزيع الإستبيان وإسترجاعه سنقوم في هذا المطلب بتحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة.

الفرع الأول: تحليل فقرات المحور الثاني للمتغير المستقل الحوكمة

1. مبدأ الشفافية

الجدول رقم (03-13): تحليل فقرات مبدأ الشفافية

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|-------|---|---------------|-------------------|--------|--------|
| 01 | يتم إعلام الطلبة والأساتذة بكل التعليمات التي تخصهم بطريقة منتظمة | 4.29 | 0.70 | مرتفع | 1 |
| 02 | يطبق المركز الجامعي جميع القوانين ومراسيم وتعليمات وزارة التعليم العالي الجزائرية | 3.79 | 0.92 | مرتفع | 3 |
| 03 | يستخدم المركز الجامعي الموقع الإلكتروني لإعلام الطلبة والأساتذة بكل تعليمة جديدة | 3.86 | 0.84 | مرتفع | 2 |
| 04 | مسؤوليات مجلس الإدارة واضحة | 3.29 | 0.80 | متوسط | 5 |
| 05 | يوفر المركز الجامعي نظاما لتلقي مقترحات الطلبة والأساتذة بطريقة منظمة | 3.12 | 1.04 | متوسط | 6 |
| 06 | يتم تقييم الطلبة بألية شفافة | 3.74 | 0.91 | مرتفع | 4 |
| | مبدأ الشفافية | 3.67 | 0.47 | مرتفع | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss، (انظرالملحق7).

يبين الجدول رقم (03-13) نتائج تحليل فقرات مبدأ الشفافية والذي يضمن (06) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-6) كما جاء في أداة الدراسة (الملحق 01) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي لهذا المبدأ (3.67) مما يعني أنه حقق مستوى موافق أفراد العينة حوله بدرجة مرتفعة وهو إشارة إلى إدراك أفراد عينة الدراسة لمعنى الشفافية في المركز الجامعة، حيث جاءت الفقرة رقم (01) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وبانحراف معياري (0.7) لتليها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (03) بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.84)، في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.92)، ثم تليها الفقرة رقم (06) في المرتبة

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

الرابعة بمتوسط حسابي (3.74) وإنحراف معياري (0.91) بدرجة موافقة مرتفعة، وأخيرا جاءت الفقرة (04،05) في المرتبة الخامسة والسادسة على التوالي وبمتوسط حسابي (3.29، 3.12) وإنحراف معياري (0.80، 1.04) بدرجة موافقة متوسطة، وبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات الشفافية (3.67) والانحراف المعياري (0.47) بدرجة موافقة مرتفعة.

2. مبدأ المشاركة

الجدول رقم (03-14): تحليل فقرات مبدأ المشاركة

| الرقم | العبرة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------------|--|---------------|-------------------|--------|--------|
| 01 | يتم إشراك الطلبة والأساتذة حول المناهج المدرسة | 2.93 | 1.06 | متوسط | 3 |
| 02 | يتم تمثيل الطلبة داخل مجالس الإدارة | 3.86 | 0.75 | مرتفع | 1 |
| 03 | للطلبة الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بسير دراستهم | 3.33 | 0.92 | متوسط | 2 |
| مبدأ المشاركة | | 3.37 | 0.62 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss، (أنظر الملحق 7).

يبين الجدول رقم (03-14) نتائج تحليل فقرات مبدأ المشاركة والذي جاء قياسه عن طريق (03) أسئلة، حيث جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.86) وإنحراف معياري (0.75) بدرجة موافقة مرتفعة ثم تليها الفقرة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.33) وإنحراف معياري (0.62) بدرجة موافقة متوسطة أما في المرتبة الأخيرة جاءت الفقرة رقم (01) بمتوسط حسابي (2.93) وإنحراف معياري (1.06) بدرجة موافقة متوسطة، وقد حظيت الفقرات فيما يخص مبدأ المشاركة على درجة استجابة متوسطة وقد بلغ المتوسط الحسابي (3.37) والانحراف المعياري (0.62).

3. مبدأ المساواة

الجدول رقم (03-15): تحليل فقرات مبدأ المساواة

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------------|--|---------------|-------------------|--------|--------|
| 01 | تطبيق الأنظمة والتعليمات على الطلبة دون تمييز | 3.38 | 1.08 | متوسط | 2 |
| 02 | يوفر المركز الجامعي آلية للمكافآت والعقوبات بالنسبة للطلبة وهيئة التدريس | 3.57 | 0.99 | متوسط | 1 |
| مبدأ المساواة | | 3.47 | 0.93 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 7).

يبين الجدول رقم (03-15) تحليل فقرات مبدأ المساواة وجاء لقياسه سؤالين حيث جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسط وبمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.99)، والعبارة رقم (01) جاءت في المرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.08) بدرجة موافقة متوسط، ولقد حظيت فقرات مبدأ المساواة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.93) وبدرجة موافقة متوسطة.

4. مبدأ المساواة

الجدول رقم (03-16): تحليل فقرات مبدأ المساواة.

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|---------------|--|---------------|-------------------|--------|--------|
| 01 | يعمل المجلس التأديبي للطلبة بطريقة فعالة | 3.40 | 0.93 | متوسط | 1 |
| 02 | يطبق المجلس التأديبي تعليماته بطريقة صارمة | 3.24 | 0.95 | متوسط | 2 |
| مبدأ المساواة | | 3.32 | 0.89 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 7).

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

بين الجدول رقم (03-16) تحليل فقرات مبدأ المساءلة وجاء قياسه عن طريق سؤالين، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة (1) تحتل المرتبة الأولى بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.40) وانحراف معياري (0.93)، ثم جاءت الفقرة رقم (02) بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.95) بدرجة موافقة متوسطة، وقد حظيت فقرات مبدأ المساءلة بدرجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.32) وانحراف معياري (0.89).

الفرع الثاني: تحليل فقرات المحور الثالث

الجدول رقم (03-17): تحليل فقرات الأداء.

| الرقم | العبارة | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة | الرتبة |
|-------|--|---------------|-------------------|--------|--------|
| 01 | الموظفون في المركز الجامعي راضون عن عملهم الحالي | 3.05 | 0.82 | متوسط | 8 |
| 02 | يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة عالية | 3.17 | 0.90 | متوسط | 7 |
| 03 | يتم تنفيذ العمل في المركز الجامعي وفقا لخطط سنوية وشهرية | 3.76 | 0.87 | مرتفع | 1 |
| 04 | يتم تقييم الأداء بشكل مستمر | 3.74 | 0.88 | مرتفع | 2 |
| 05 | يتم إعداد برامج لتقييم الأداء | 3.26 | 1.08 | متوسط | 6 |
| 06 | يتم إطلاع الموظفين على نتائج تقييم أدائهم | 3.57 | 1.06 | متوسط | 3 |
| 07 | حقق المركز الجامعي نسبة من أهدافه | 3.45 | 1.06 | متوسط | 5 |
| 08 | للمركز الجامعي سمعة جيدة مقارنة بالجامعات الأخرى | 3.52 | 0.94 | متوسط | 4 |
| | الأداء | 3.44 | 0.56 | متوسط | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 7).

بين الجدول رقم (03-17) تحليل فقرات المحور الثالث الأداء وجاء لقياسه (08) أسئلة، فقد أظهرت النتائج أن الفقرة رقم (03) تحتل المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة وبمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.87)، وتليها الفقرة رقم (04) في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.88)، وتليها الفقرة رقم (06) في المرتبة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت الفقرة (08) في المرتبة الرابعة بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (0.94)، ثم تليها الفقرات (07،05،02،01) في المراتب الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة على التوالي بدرجة موافقة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.45، 3.26، 3.17، 3.05) وانحراف معياري (1.06، 1.08، 0.90، 0.82)، ولقد حظيت فقرات الأداء بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (0.56).

المطلب الثالث: تحليل واختبار الفرضيات

سنستعرض في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة بالإعتماد على برنامج (Spss).

الفرع الأول: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: للتحقق من صحة الفرضية الأولى، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

1. **فرضية العدم (H_0):** عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للشفافية في تحسين الأداء.

2. **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للشفافية في تحسين الأداء.

الجدول (03-18): نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ الشفافية والأداء.

| البيان | (R) الارتباط | R معامل التحديد | F المحسوبة | B معامل الانحدار | Sig مستوى الدلالة |
|--|--------------|-----------------|------------|------------------|-------------------|
| مبدأ الشفافية | 0.338 | 0.092 | 5.145 | 0.402 | 0.029 |
| عند مستوى الدلالة: ($0.05 > \alpha$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 8).

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03-18) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ الشفافية والأداء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.338) عند مستوى الدلالة (0.05) ومعامل التحديد بلغ (0.092) أي أن ما قيمته (0.092) من التغير في الأداء يرجع إلى التغير في مبدأ الشفافية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.402) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (مبدأ الشفافية) يقابله تغير بمقدار (40.2%) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.145) وهي دالة عند المستوى ($0.05 > \alpha$).

مستوى معنوية sig (0.029) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمبدأ الشفافية في تحسين الأداء.

الفرع الثاني: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: للتحقق من صحة الفرضية الثانية، لابد من اختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين:

1. **فرضية العدم (H_0):** عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمشاركة في تحسين الأداء.

2. **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمشاركة في تحسين الأداء.

الجدول (03-19): نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ المشاركة والأداء.

| البيان | (R) الارتباط | R معامل التحديد | F المحسوبة | B معامل الإنحدار | Sig مستوى الدلالة |
|--|--------------|-----------------|------------|------------------|-------------------|
| مبدأ المشاركة | 0.340 | 0.093 | 5.220 | 0.312 | 0.028 |
| عند مستوى الدلالة: ($0.05 > \alpha$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 8).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (03-19) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المشاركة والأداء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.340) عند مستوى الدلالة (0.05) ومعامل التحديد بلغ (0.093) أي أن ما قيمته (0.093) من التغير في الأداء يرجع إلى التغير في مبدأ

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

المشاركة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.312) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (مبدأ المشاركة) يقابله تغير بمقدار (31.2%) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (5.220) وهي دالة عند المستوى ($0.05 > \alpha$).

مستوى معنوية (0.028) sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمبدأ المشاركة في تحسين الأداء.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضية الثالثة: للتأكد من صحة الفرضية الثالثة، لابد من اختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

1. **فرضية العدم (H_0):** عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمساواة في تحسين الأداء.

2. **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمساواة في تحسين الأداء.

الجدول (03-20): نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ المساواة والأداء

| البيان | (R) الارتباط | R معامل التحديد | F المحسوبة | B معامل الإنحدار | Sig مستوى الدلالة |
|--|--------------|-----------------|------------|------------------|-------------------|
| مبدأ المساواة | 0.434 | 0.168 | 9.298 | 0.266 | 0.004 |
| عند مستوى الدلالة: ($0.05 > \alpha$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 8).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-20) إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المساواة والأداء، إذ بلغ معامل الارتباط (0.434) عند مستوى الدلالة (0.05) ومعامل التحديد بلغ (0.168) أي أن ما قيمته (0.168) من التغير في الأداء يرجع إلى التغير في مبدأ المساواة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.266) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (مبدأ المساواة) يقابله تغير بمقدار (26.6%) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (9.298) وهي دالة عند المستوى ($0.05 > \alpha$).

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

مستوى المعنوية (0.004) sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمبدأ المساواة في تحسين الأداء.

الفرع الرابع: نتائج اختبار الفرضية الرابعة: للتحقق من صحة الفرضية الرابعة، لا بد من إختبار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

1. **فرضية العدم (H_0):** عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمساءلة في تحسين الأداء.

2. **الفرضية البديلة (H_1):** توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ للمساءلة في تحسين الأداء.

الجدول (03-21): نتائج علاقة الارتباط بين مبدأ المساواة والأداء.

| البيان | (R) الارتباط | R معامل التحديد | F المحسوبة | B معامل الإنحدار | Sig مستوى الدلالة |
|--|--------------|-----------------|------------|------------------|-------------------|
| مبدأ المساواة | 0.426 | 0.161 | 8.891 | 0.271 | 0.005 |
| عند مستوى الدلالة: ($0.05 > \alpha$) | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 8).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-21) إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين مبدأ المساواة والأداء، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.426) عند مستوى الدلالة (0.05) ومعامل التحديد بلغ (0.161) أي أن ما قيمته (0.161) من التغير في الأداء يرجع إلى التغير في مبدأ المساواة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.271) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (مبدأ المساواة) يقابله تغير بمقدار (27.1%) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (8.891) وهي دالة عند المستوى ($0.05 > \alpha$).

مستوى معنوية (0.005) sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمبدأ المساواة في تحسين الأداء.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

الفرع الخامس: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية: للتحقق من صحة الفرضية الرئيسية، لابد من إختيار الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

1. فرضية العدم (H_0): عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لدور الحوكمة في تحسين الأداء.

2. الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ لدور الحوكمة في تحسين الأداء.

الجدول (03-22): نتائج علاقة الإرتباط بين الحوكمة والأداء

| البيان | (R) الإرتباط | R معامل التحديد | F المحسوبة | B معامل الإنحدار | Sig مستوى الدلالة |
|--------------------------------------|--------------|-----------------|------------|------------------|-------------------|
| الحوكمة | 0.580 | 0.320 | 20.33 | 0.786 | 0.000 |
| عند مستوى الدلالة: $(0.05 > \alpha)$ | | | | | |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات Spss، (أنظر الملحق 8).

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-22) إلى وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة والأداء، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.580) عند مستوى الدلالة (0.05) ومعامل التحديد بلغ (0.320) أي أن ما قيمة (0.320) من التغير في الأداء يرجع إلى التغير في الحوكمة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.787) وهذا يعني أن الزيادة بقيمة واحدة في المتغير المستقل (الحوكمة) يقابله تغير بمقدار (87.6%) وتؤكد معنوية هذه العلاقة قيمة F المحسوبة والتي بلغت (20.33) وهي دالة عند المستوى $(0.05 > \alpha)$.

الفصل الثالث: دور الحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-

مستوى المعنوية (0.00) sig أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لدور لحوكمة في تحسين الأداء.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم دراسة وتحليل رأي عينة الموظفين المتمثلين في الأساتذة وبعض الإداريين في المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف حول دور الحوكمة في تحسين الأداء، حيث تم التقديم بالمؤسسة محل الدراسة وعرض وتحليل نتائج البيانات المتحصل عليها من العينة والتعليق عليها وتم التوصل إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية للحوكمة في تحسين الأداء، حيث أن الحوكمة في الجامعة تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال تطبيق مبادئها كالشفافية والمشاركة والمساواة والمساءلة.

الخاتمة العامة

لقد إستقطب مفهوم الحوكمة إهتمامات العديد من الخبراء والباحثين على مختلف الأصعدة، نظرا لما تتمتع به الظاهرة من مكانة علمية في الفكر السياسي المعاصر، والحوكمة عبارة عن الكيفية التي تدار بها المؤسسات وتراقب من طرف جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وهي بمثابة الأداة التي تضمن كفاءة إدارة المؤسسات وإستغلال مواردها، ومن خلالها يتم تحديد قواعد وإجراءات إتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وهي تعد من المواضيع الهامة التي تطرح على جدول أعمال المؤسسات والمنظمات المهنية، وأصبح تطبيقها شعار يتبناه القطاع العام والخاص على حد سواء، وتوضح أهمية الحوكمة من خلال تحقيق الشفافية في المعلومات الإدارية والمالية، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتحقيق الحماية للمساهمين، وإن تحسين تطبيق الحوكمة في المؤسسات يؤدي إلى جذب الإستثمارات بأقل التكاليف وزيادة القدرات التنافسية ودعم الأداء الإقتصادي، وانتقل مفهوم الحوكمة إلى الجامعة وأصبح تطبيقها يساهم في تحسين الأداء وذلك بتبني أسلوب إداري قائم على الشفافية والوضوح والتطبيق السليم لمبادئها.

نتائج البحث:

من خلال عرضنا الموجز لهذه الدراسة إستخلصنا النتائج التالية:

- الحوكمة هي مجموعة من الآليات التي تساعد المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، وهي تعتبر بمثابة نظام يتم من خلاله توجيه وإدارة المؤسسات وتحديد الحقوق والمسؤوليات؛
- يعتبر الفصل بين الملكية والإدارة من العوامل الأساسية لظهور الحوكمة وهي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة المؤسسات والمالكين؛
- يؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة المؤسسات الى إتخاذ الإحتياطات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي؛
- إن إجراءات الحوكمة تؤكد على تطبيق الشفافية و التدقيق والمحاسبة في معاملات المؤسسة ، كما تساهم في تحسين كفاءة إدارة المؤسسات؛
- هناك دور للشفافية في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ويعود ذلك للإهتمام بمبدأ الشفافية من خلال نشر المعلومات والقوانين المتعلقة بالموظفين و الطلبة والإفصاح عنها في الوقت المناسب؛
- هناك دور للمشاركة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهذا يدل على أن المركز الجامعي يهتم بمبدأ المشاركة الطلبة والموظفين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالجامعة ويؤدي ذلك إلى رفع وتطوير كفاءة الأداء إلا أنها تبقى غير كافية؛

الخاتمة العامة

- هناك دور للمساواة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف مما يدل على أن المركز الجامعي يطبق مبدأ العدالة بين الأطراف ذات العلاقة دون تمييز،
- هناك دور للمساءلة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، وهذا يدل أن المركز الجامعي يطبق مبدأ المساءلة من خلال مساءلة مجالس الإدارة وإمكانية تقييم العمل من جهة ومحاسبة المسؤولين من جهة أخرى؛
- هناك دور للحوكمة في تحسين أداء المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف وهذا يدل أن المركز الجامعي يطبق مبادئ حوكمة الجامعات إلا أنه يحتاج لضرورة التعريف أكثر بمبادئ الحوكمة وضرورة تطبيقها بين الأطراف ذات العلاقة.

التوصيات:

من أهم التوصيات التي يمكن إدراجها في هذا البحث كالتالي:

- ضرورة إلتزام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- بمبدأ الشفافية في التسيير ويكون ذلك من خلال نشر أكثر للمعلومات سواء كانت متعلقة بالموظفين أو الطلبة بالإضافة إلى نشر التقارير والتعليمات؛
- ضرورة إلتزام المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- بإعداد نظم إدارية تتضمن معايير واضحة لتعزيز ممارسة الشفافية وإصدار عقوبات صارمة لمكافحة الفساد بأنواعه؛
- على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- إلتزام الأطراف ذات العلاقة بالمشاركة خاصة الأساتذة والطلبة أكثر في إتخاذ القرارات الإدارية وأن يكونوا على دراية بكل ما يحدث في الجامعة وان يشاركوا في الحوار ومناقشة التقارير النهائية وهذا يؤدي بالشعور بروح الإلتزام؛
- على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- ضرورة تدعيم مبدأ المساواة أكثر بين الأساتذة والطلبة وأن تطبق القوانين والتنظيمات على الجميع دون تمييز؛
- على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- ضرورة إستخدام تقنيات متطورة تتيح الإتصال الإداري وتدقيق المعلومات على جميع المستويات؛
- على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- ضرورة إنشاء وحدة الحقوق الطلابية التي تتيح للطلبة التواصل المباشر مع مدير الجامعة وعرض مشكلاتهم وإحتياجاتهم؛
- على المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- ضرورة تطوير أساليب التقييم بالنسبة للطلبة وهيئة التدريس بما يساهم في تحسين معارف ومهارات الطلبة وتنمية المهارات لأعضاء هيئة التدريس.

آفاق البحث

من خلال إستعراضنا لموضوع البحث يبقى المجال واسعا لبحوث أخرى نذكر منها:

- دور الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي في المؤسسات العمومية؛
- دراسة حول دور الحوكمة في تحسين أداء الجماعات المحلية؛
- دراسة حول واقع الحوكمة المصرفية في البنوك.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد حلمي جمعة، أخلاقيات مهنة المحاسبة والتحكم المؤسسي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
2. بلال حلف سكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
3. جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال وعبد المحسن عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
4. خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
5. خيضر كاظم حمود وياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
6. راشيل بلا كمان، ترجمة وجدي وهيبة، حكومة الشركات، مؤسسة تيرفند للتنمية، 2006.
7. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، دار الجامعية، مصر، 2001.
8. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
9. زهير عبد الكريم الكايد، الحكمانية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، 2013.
10. زياد عبد الحلیم الذیبة وآخرون، نظم المعلومات في الرقابة والتدقيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
11. زيد منير عبوي، إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
12. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007.
13. السعيد عبد الرزاق بن حسين، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

قائمة المراجع

14. صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
15. صلاح الدين حسن السيبي، الرقابة على أعمال البنوك ومنظمات الأعمال تقييم أداء البنوك والمخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكاتب الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010.
16. صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
17. طارق عبد العال، حوكمة الشركات (شركات قطاع عام وخاص المفاهيم المبادئ التجارب المتطلبات)، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، القاهرة، 2007.
18. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
19. عبد الستار العلي وآخرون؛ المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2009.
20. علاء فرحان طالب وإيمان شيهان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
21. فداء محمود حامد، إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2012.
22. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
23. كاثرين وآخرون، ترجمة سمير كريم، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، مركز المشروعات الدولية، الطبعة الأولى، واشنطن، 2003.
24. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء الاقتصادي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2011.
25. محسن أحمد الحضري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 2005.

26. محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الأبيج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العملية الحديثة الجودة الشاملة الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
27. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2015 .
28. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
29. محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
30. محمود عزت اللحام ومحمود إبراهيم نور، الإدارة المالية المعاصرة، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
31. مدحت محمد أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
32. معاد مصطفى فراج، أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار زمزم ناشرون موزعون، عمان، 2013.
33. ناصر عبد الحميد علي، حوكمة الشركات في الأسواق الناشئة، مركز الخبرات المهنية بميك، الطبعة الأولى، القاهرة، 2014.
34. نائل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة الأسس النظرية وتطبيقها في الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
35. وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
36. وفاء هانم محمد الصادى وآخرون، الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، القاهرة، 2015.

II. المذكرات والرسائل الجامعية:

37. إسلام بدوي محمود الداعور، مدى تطبيق معايير الحوكمة الجيدة في بلديات الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2008 .
38. بعجي سعاد، تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة توزيع وتسويق المواد البترولية المتعددة نפטال مسيلة CLP، منطقة سطيف)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006-2007.
39. بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2001-2012.
40. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة 2000-2002)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
41. على إبراهيم إسحق نسمان، دور إدارات المراجعة الداخلية في تفعيل مبادئ الحوكمة ودراسة تطبيقية على قطاع المصارف العاملة في فلسطين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص محاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
42. عمر عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدينة، 2008-2009.
43. كمال يوسف بركة، دور أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية العاملة في قطاع غزة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

44. لخضر اوصيف، دور المراجعة في تفعيل حوكمة الشركات (دراسة حالة مجمع صيدال)، مذكر مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009 - 2010.

45. ماجد إسماعيل أبو حمام، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية (دراسة ميدانية على الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

46. موسى محمد أبو حطيب، فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين (حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

47. نعيمة محمد حرب، واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

III. الملتقيات والمؤتمرات

48. سماعيل جواميع وفايزة بركات، حوكمة المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري... رؤية محاسبية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.

49. أشرف حنا ميخائيل، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.

50. بروش زين الدين ودهيمي جابر، دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.

51. بريش عبد القادر وحمد حميد، البعد السلوكي والأخلاقي لحوكمة الشركات ودورها في التقليل من آثار الأزمة المالية العالمية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية الاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي 20/21 أكتوبر 2009.

52. بلعادي عمار وجاوحدو رضا، دور حوكمة الشركات في إرساء قواعد الشفافية والإفصاح، الملتقى الدولي الأول حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع رهانات وآفاق، جامعة أم البواقي، الجزائر، يومي 08/07 ديسمبر 2010.
53. بن الطاهر حسين و بوطلاعة محمد، دراسة أثر الحوكمة الشركات على الشفافية والإفصاح وجودة القوائم المالية في ظل النظام المحاسبي والمالي، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.
54. شلالى عبد القادر وقاشي علاء، الحكومة الإلكترونية عوامل البناء والمعوقات في الجزائر، مداخلة مقدمة ضمن أشغال اليومين الدراسيين حول مستقبل الحكومة الإلكترونية في الجزائر؛ يوم 27 فيفري 2014.
55. بوقرة رابح وغانم هاجرة، الحوكمة المفهوم والأهمية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.
56. جاوحدو رضا ومايو عبد الله، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم متطلبات ضرورية لإدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الأولى حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة واقع - رهان وآفاق، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 10/09 ديسمبر 2012.
57. جميل أحمد وسفير محمد، تجليات حوكمة الشركات في الارتقاء بمستوى الإفصاح والشفافية، حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.
58. حساني رقية وآخرون، آليات حوكمة الشركات ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2007.
59. زايد مراد وترعني صبرينة، البعد الاستراتيجي لحكومة الشركات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06/07 ماي 2012.
60. زرزرا العياشي وشرقرق سمير، حكومة الشركات (المفهوم، الخصائص، الركائز والأهمية الاقتصادية)، الملتقى الوطني الثالث سبل تطبيق الحكم الراشد والمؤسسات الاقتصادية الوطنية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، يومي 10/09 ديسمبر 2007.
61. صباحي نوال، تجارب دولية في تطبيق الحوكمة في مختلف القطاعات (واقع الحوكمة في دول مختارة- مع التركيز على التجربة الجزائرية)، المؤتمر الدولي الثامن حول دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 04/03 ديسمبر 2012.

62. عبد الرزاق بن الزاوي وإيمان نعمون، إرساء مبادئ الحوكمة في شركات التأمين، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.
63. عبد الله بن سعد الغامدي، دور النزاهة والشفافية في محاربة الفساد؛ الملتقى العلمي الجرام المستحدثة في ظل المتغيرات والتحولات الإقليمية والدولية، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2014.
64. عزاوي أمير وبوزيد سايح، دور حوكمة الشركات في تقييم كفاءة المعلومات المحاسبية وفق معايير المحاسبة الدولية، الملتقى العلمي الدولي حول الإصلاح المحاسبي في الجزائر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، يومي 29 و30 نوفمبر 2011.
65. عزيزة بن سمية مريم، حوكمة الشركات ودورها في تفعيل نظام الرقابة على شركات التأمين، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية (الواقع العلمي وأفاق التأمين التعاوني تجارة دول)، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 03/04 ديسمبر 2012.
66. موسى سهام وخالدي فراح، أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.
67. نعيمة يحيواوي وحكيمة بوسلمة، دور الحاكمية المؤسسية في تحسين الأداء المالي للشركات، ملتقى حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 06/07 ماي 2012.
68. هوارى معراج وحديدي ادم، نحو تفعيل دور الحوكمة المؤسسية في ضبط إدارة الأرباح في البنوك التجارية الجزائرية، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 07/06 ماي 2012.
69. وفاء عبد الرحمان العايب وبالرقى تيجاني، إشكالية حوكمة الشركات والزامية احترام أخلاقيات الأعمال في ظل الأزمة الاقتصادية الراهنة، الملتقى الدولي حول حوكمة وأخلاقيات الأعمال في المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، يومي 18/19 سبتمبر 2009.
70. لخضر عزي وحسان بوبعاية، الحكم الرشيد وخصخصة المؤسسات لأجل تسيير فعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، يومي 04/03 ماي 2005.
- IV. المجلات
71. بومدين يوسف، إدارة الجودة الشاملة والأداء المتميز، مجلة الباحث، العدد الخامس، جامعة بومرداس، 2007.

72. جمال حلاوة ونداء دار طه، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2013.
73. دايلا جميل محمد الرزي، الحكومة الإلكترونية ومعوقات تطبيقها (دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في قطاع غزة)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد العشرون، العدد الأول، غزة، 2012 .
74. سامح محمد رضا رياض أحمد، دور لجان المراجعة كأحد دعائم الحوكمة في تحسين جودة التقارير دراسة تطبيقية على شركة الأدوية المصرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 7، العدد 1، 2011.
75. سحر قدوري الوفاعي، الحكومة الإلكترونية وسبل تطبيقها مدخل استراتيجي، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا، العدد السابع، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2011.
76. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة ورقلة، 2010.
77. محمد بن محمد أحمد الحربي، درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدعم الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد واحد، العدد 07، تموز، 2012.
78. مريم خالص حسين، الحكومة الإلكترونية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013.
79. منال بنت عبد العزيز بن علي العريني، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 2014، 12.
80. يعقوب عادل ناصر الدين، إطار مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، منشورات جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012
81. يعقوب عادل وناصر الدين، واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها، منشورات جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012
- v. المواقع الإلكترونية

82. <http://old.qudaya.net>

83. www.centre-univ-mila.dz

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

84. Bernard Martory ,contrôle de gestion social, librairie, Vuibert, Paris, 1999

الملاحق

الملحق رقم (1): الإستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبيان بحث حول موضوع

دور الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة العمومية

دراسة حالة المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-

أخي الكريم/ أختي الكريمة.....السلام عليكم ورحمة الله وبركاته أما بعد:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية تحضيراً للحصول على شهادة ماستر علوم التسيير. وكلي أمل وثقة أن تتكرموا وتخصصوا جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على جميع أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية وبما يعكس وجهة نظركم وتقديركم الشخصي، وذلك بوضع إشارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيكم، لما لإجاباتكم من أهمية في مساعدة الباحثة للوصول إلى نتائج علمية وواقعية.

مع العلم بأن كل المعلومات الواردة منكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة وأخيراً تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المحور الأول: البيانات الشخصية

| | | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------------|------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | أنثى | <input type="checkbox"/> | ذكر | 1-الجنس: |
| | | | | 2-العمر |
| <input type="checkbox"/> | من 31 إلى 40 سنة | <input type="checkbox"/> | من 20 إلى 30 سنة | |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 50 سنة | <input type="checkbox"/> | من 41 إلى 50 سنة | |
| | | | | 3-المؤهل العلمي: |
| <input type="checkbox"/> | ماستر | <input type="checkbox"/> | ليسانس | |
| <input type="checkbox"/> | دكتورا | <input type="checkbox"/> | ماجستير | |
| | | | | 4-فترة العمل في الجامعة: |
| <input type="checkbox"/> | من 5 إلى 10 سنوات | <input type="checkbox"/> | أقل من 5 سنوات | |
| <input type="checkbox"/> | أكثر من 15 سنة | <input type="checkbox"/> | من 10 إلى 15 سنة | |
| | | | | 5- الوظيفة الحالية: |
| <input type="checkbox"/> | عضو الهيئة الإدارية | <input type="checkbox"/> | عضو هيئة التدريس | |

المحور الثاني: الحوكمة

أولاً: مبدأ الشفافية

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|---|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 1 | يتم إعلام الطلبة والأساتذة بكل التعليمات التي تخصهم بطريقة منتظمة | | | | | |
| 2 | يطبق المركز الجامعي جميع القوانين ومراسيم وتعليمات وزارة التعليم العالي الجزائرية | | | | | |
| 3 | يستخدم المركز الجامعي الموقع الإلكتروني لإعلام الطلبة والأساتذة بكل تعليمة جديدة | | | | | |
| 4 | مسؤوليات مجلس الإدارة واضحة | | | | | |
| 5 | يوفر المركز الجامعي نظاما لتلقي مقترحات الطلبة والأساتذة بطريقة منظمة | | | | | |
| 6 | يتم تقييم الطلبة بآلية شفافة | | | | | |

ثانياً: مبدأ المشاركة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|---------------|-------|-------|--------------|----------------------|
| 7 | يتم إشراك الطلبة حول المناهج المدرسة | | | | | |
| 8 | يتم تمثيل الطلبة داخل مجالس الإدارة | | | | | |
| 9 | للطلبة الحق في مناقشة القرارات المتعلقة بسير دراستهم | | | | | |

ثالثا: مبدأ المساواة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 10 | تطبيق الأنظمة والتعليمات على الطلبة دون تمييز | | | | | |
| 11 | يوفر المركز الجامعي آلية للمكافآت والعقوبات بالنسبة للطلبة وهيئة التدريس | | | | | |

رابعا: مبدأ المساواة

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 12 | يعمل مجلس التأديبي للطلبة بطريقة فاعلة | | | | | |
| 13 | يطبق المجلس التأديبي تعليماته بطريقة صارمة | | | | | |

المحور الثاني: الأداء

| الرقم | العبارة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 14 | الموظفون في المركز الجامعي راضون عن عملهم الحالي | | | | | |
| 15 | يقوم الموظفون بتأدية الأعمال بكفاءة عالية | | | | | |
| 16 | يتم تنفيذ العمل في المركز الجامعي وفقا لخطط سنوية وشهرية | | | | | |
| 17 | يتم تقييم الأداء بشكل مستمر | | | | | |
| 18 | يتم إعداد برامج لتقييم الأداء | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|--|
| | | | | | 19 | يتم اطلاع العاملين على نتائج تقييم أدائهم |
| | | | | | 20 | حقق المركز الجامعي نسبة من أهدافه |
| | | | | | 21 | للمركز الجامعي سمعة جيدة مقارنة بالجامعات الأخرى |

الملحق رقم (2): أسماء الأساتذة المحكمين للإستبيان

| أسماء الأساتذة | إسم الجامعة |
|----------------|-------------|
| باي مريم | جامعة ميله |
| قطاف عقبه | جامعة ميله |
| مشري فريد | جامعة ميله |

الملحق رقم (3): معامل الارتباط بيرسون

معامل بيرسون لمبدأ الشفافية

Corrélations

| | | x1 | x2 | X3 | X4 | X5 | X6 | a1 |
|----|------------------------|------|-------|-------|-------|------|------|------|
| x1 | Corrélation de Pearson | 1 | ,319 | ,315 | ,024 | ,085 | ,119 | ,517 |
| | Sig. (bilatérale) | | ,039 | ,042 | ,878 | ,592 | ,454 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| x2 | Corrélation de Pearson | ,319 | 1 | -,134 | ,281 | ,027 | ,481 | ,602 |
| | Sig. (bilatérale) | ,039 | | ,397 | ,072 | ,864 | ,001 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| X3 | Corrélation de Pearson | ,315 | -,134 | 1 | -,226 | ,214 | ,014 | ,346 |
| | Sig. (bilatérale) | ,042 | ,397 | | ,150 | ,173 | ,932 | ,025 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| X4 | Corrélation de Pearson | ,024 | ,281 | -,226 | 1 | ,337 | ,436 | ,571 |
| | Sig. (bilatérale) | ,878 | ,072 | ,150 | | ,029 | ,004 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| X5 | Corrélation de Pearson | ,085 | ,027 | ,214 | ,337 | 1 | ,085 | ,576 |
| | Sig. (bilatérale) | ,592 | ,864 | ,173 | ,029 | | ,592 | ,000 |

| | | | | | | | | |
|----|------------------------|--------|--------|------|--------|--------|--------|--------|
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| X6 | Corrélation de Pearson | ,119 | ,481** | ,014 | ,436** | ,085 | 1 | ,658** |
| | Sig. (bilatérale) | ,454 | ,001 | ,932 | ,004 | ,592 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| a1 | Corrélation de Pearson | ,517** | ,602** | ,346 | ,571** | ,576** | ,658** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,025 | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون لمبدأ المشاركة

Corrélations

| | X7 | X8 | X9 | a2 | |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|
| X7 | Corrélation de Pearson | 1 | ,169 | ,172 | ,727** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,284 | ,276 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 |
| X8 | Corrélation de Pearson | ,169 | 1 | ,210 | ,605** |
| | Sig. (bilatérale) | ,284 | | ,182 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 |
| X9 | Corrélation de Pearson | ,172 | ,210 | 1 | ,681** |
| | Sig. (bilatérale) | ,276 | ,182 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 |
| a2 | Corrélation de Pearson | ,727** | ,605** | ,681** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 | 42 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون لمبدأ المساواة

Corrélations

| | | X10 | X11 | a3 |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|
| X10 | Corrélation de Pearson | 1 | ,611** | ,907** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 |
| X11 | Corrélation de Pearson | ,611** | 1 | ,888** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 |
| a3 | Corrélation de Pearson | ,907** | ,888** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 |

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون لمبدأ المساواة

Corrélations

| | | X12 | X13 | a4 |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|
| X12 | Corrélation de Pearson | 1 | ,785** | ,944** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 |
| X13 | Corrélation de Pearson | ,785** | 1 | ,946** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | ,000 |
| | N | 42 | 42 | 42 |
| a4 | Corrélation de Pearson | ,944** | ,946** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | |
| | N | 42 | 42 | 42 |

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (4): ألفا كرومباخ للمحاور

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,680 | 13 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,753 | 8 |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,810 | 21 |

الملحق رقم (5): التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

| | | A | B | TOTAL |
|-----------------------------------|------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| N | | 42 | 42 | 42 |
| Paramètres normaux ^{a,b} | Moyenne | 3,5220 | 3,4405 | 3,4812 |
| | Ecart type | ,42082 | ,56998 | ,44171 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,099 | ,101 | ,115 |
| | Positif | ,099 | ,087 | ,115 |
| | Négatif | -,079 | -,101 | -,088 |
| Statistiques de test | | ,099 | ,101 | ,115 |
| Sig. asymptotique (bilatérale) | | ,200 ^{c,d} | ,200 ^{c,d} | ,190 ^c |

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (6): خصائص عينة الدراسة

الجنس

| ت | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ذكر | 21 | 50,0 | 50,0 | 50,0 |
| انثى | 21 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

العمر

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنة إلى 30 من 20 | 8 | 19,0 | 19,0 | 19,0 |
| سنة إلى 40 سنة 31 من | 32 | 76,2 | 76,2 | 95,2 |
| سنة إلى 50 من 41 | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

المؤهل

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ماجستير | 38 | 90,5 | 90,5 | 90,5 |
| دكتوراه | 4 | 9,5 | 9,5 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

الفترة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide سنوات من 5 أقل | 23 | 54,8 | 54,8 | 54,8 |
| سنوات إلى 10 من 5 | 16 | 38,1 | 38,1 | 92,9 |
| سنة إلى 15 من 10 | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |

| | | | |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 42 | 100,0 | 100,0 |
|-------|----|-------|-------|

الوظيفة

| | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide التدريس هيبة عضو | 36 | 85,7 | 85,7 | 85,7 |
| إدارية هيبة عضو | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ الشفافية

Statistiques

| | x1 | x2 | X3 | X4 | X5 | X6 | a1 |
|------------|------|------|------|------|-------|------|--------|
| N Valide | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 4,29 | 3,79 | 3,86 | 3,29 | 3,12 | 3,74 | 3,6786 |
| Ecart type | ,708 | ,925 | ,843 | ,805 | 1,041 | ,912 | ,47909 |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ المشاركة

Statistiques

| | X7 | X8 | X9 | a2 |
|------------|-------|------|------|--------|
| N Valide | 42 | 42 | 42 | 42 |
| Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Moyenne | 2,93 | 3,86 | 3,33 | 3,3730 |
| Ecart type | 1,068 | ,751 | ,928 | ,62123 |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ المساواة

Statistiques

| | X10 | X11 | a3 |
|--|-----|-----|----|
| | | | |

| | | | | |
|---|------------|-------|------|--------|
| N | Valide | 42 | 42 | 42 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3,38 | 3,57 | 3,4762 |
| | Ecart type | 1,081 | ,991 | ,93020 |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمبدأ المساءلة

Statistiques

| | | | | |
|---|-------------------|-------------|-------------|---------------|
| | | X12 | X13 | a4 |
| N | Valide | 42 | 42 | 42 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3,40 | 3,24 | 3,3214 |
| | Ecart type | ,939 | ,958 | ,89594 |

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء

Statistiques

| | | | | | | | | | | |
|---|------------|------|------|------|------|-------|-------|------|------|--------|
| | | X14 | X15 | X16 | X17 | X18 | X19 | X20 | X21 | B |
| N | Valide | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 | 42 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | Moyenne | 3,05 | 3,17 | 3,76 | 3,74 | 3,26 | 3,57 | 3,45 | 3,52 | 3,4405 |
| | Ecart type | ,825 | ,908 | ,878 | ,885 | 1,083 | 1,063 | ,916 | ,943 | ,56998 |

الملحق رقم (8): الإنحدار البسيط

الإنحدار البسيط للفرضية الأولى

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,338 ^a | ,114 | ,092 | ,54318 |

a. Prédicteurs : (Constante), a1

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,518 | 1 | 1,518 | 5,145 | ,029 ^b |
| Résidus | 11,802 | 40 | ,295 | | |
| Total | 13,320 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), a1

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 1,963 | ,657 | | 2,989 | ,005 |
| a1 | ,402 | ,177 | ,338 | 2,268 | ,029 |

a. Variable dépendante : B

الإنحدار البسيط للفرضية الثانية

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,340 ^a | ,115 | ,093 | ,54273 |

a. Prédicteurs : (Constante), a2

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 1,538 | 1 | 1,538 | 5,220 | ,028 ^b |
| Résidus | 11,782 | 40 | ,295 | | |

| | | | | |
|-------|--------|----|--|--|
| Total | 13,320 | 41 | | |
|-------|--------|----|--|--|

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), a2

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,389 | ,468 | | 5,107 | ,000 |
| a2 | ,312 | ,136 | ,340 | 2,285 | ,028 |

a. Variable dépendante : B

الإنحدار البسيط للفرضية الثالثة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,434 ^a | ,189 | ,168 | ,51980 |

a. Prédicteurs : (Constante), a3

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 2,512 | 1 | 2,512 | 9,298 | ,004 ^b |
| Résidus | 10,808 | 40 | ,270 | | |
| Total | 13,320 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), a3

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,515 | ,314 | | 8,016 | ,000 |

| | | | | | |
|----|------|------|------|-------|------|
| a3 | ,266 | ,087 | ,434 | 3,049 | ,004 |
|----|------|------|------|-------|------|

a. Variable dépendante : B

الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1 | ,426 ^a | ,182 | ,161 | ,52196 |

a. Prédicteurs : (Constante), a4

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Régression | 2,422 | 1 | 2,422 | 8,891 | ,005 ^b |
| Résidus | 10,898 | 40 | ,272 | | |
| Total | 13,320 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), a4

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | 2,539 | ,313 | | 8,120 | ,000 |
| a4 | ,271 | ,091 | ,426 | 2,982 | ,005 |

a. Variable dépendante : B

الانحدار البسيط للفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|
|--------|---|--------|---------------|---------------------------------|

| | | | | |
|---|-------------------|------|------|--------|
| 1 | ,580 ^a | ,337 | ,320 | ,46988 |
|---|-------------------|------|------|--------|

a. Prédicteurs : (Constante), A

ANOVA^a

| Modèle | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|--------------|------------------|-----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 4,489 | 1 | 4,489 | 20,330 | ,000 ^b |
| Résidus | 8,831 | 40 | ,221 | | |
| Total | 13,320 | 41 | | | |

a. Variable dépendante : b

b. Prédicteurs : (Constante), A

Coefficients^a

| Modèle | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---------------|-------------------------------|----------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Écart standard | Bêta | | |
| 1 (Constante) | ,671 | ,618 | | 1,086 | ,284 |
| A | ,786 | ,174 | ,580 | 4,509 | ,000 |

a. Variable dépendante : b