وزارة التعليم العالي و البحث العلمي– الجزائر

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم:

علوم التسيير

الموضـــــوع:

أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر– بسكرة –

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في مسار علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: حاكمية المؤسسات

إعداد الطالبة:

- **دحماني سلمى**

الأستاذة المشرفة:

- **بن عيسى ليلي**

رقـم التسجيل:	*...../Master-Ge/GO- GRH- 2015*
تـاريخ الإيـداع	*.....*

بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

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

أمي وأبي

رزقكما الله الجنة

إلى من حبهم يجري في عروقي "هيثم ونسيمة "

و الى جميع الأقارب

إلى إخوتي لم تلدهن أمي...إلى الدمعة والابتسامة إلى الود والأمانة والوفاء إلي أجمل صديقات

مباركة ، شروق ، حسيبة ،فردوس ، أسيا

إلى رفيقات الدرب ...نسرين ،دنيا ، نادية ، هبة ، خولة ، كنزة ، عفاف ، زهرة ، فيروز، سهيلة

إلى الذين ذكرهم قلبي وعقلي ولم يذكرهم قلمي

إليكم جميعا أهدي ثمرة هذا الجهد

شكر وتقدير

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك ان وفقتني لإنجاز وإستكمال هذا العمل ، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا ، وصلي اللهم وسلم وبارك على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه أجمعين .

أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر :

الأستاذة الفاضلة "بن عيسى ليلى " التي أشرفت على هذا البحث ولم تدخر أدنى جهد في تشجيعي والأخذ بيدي بمختلف النصائح القيمة وكلمات الدعم المتواصلة فجزاها الله عني كل الخير

الأستاذ " غضبان حسام الدين " الذي شجعني على مواصلة الدرب في ظل ظروفي التي مررت بها ، وأسأل الله أن يجازيه عني خير جزاء

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
ملخص	
بسملة	
إهداء	
شكر وتقدير	
قائمة المحتويات	I
قائمة الجداول	IV
قائمة الأشكال	IV
قائمة الملاحق	IV
مقدمة	أ – ث
الفصل الأول: الإطار النظري لحوكمة المؤسسات	
تمهيد	5
المبحث الأول: ماهية حوكمة المؤسسات	6
المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات ودوافع ظهورها	6
المطلب الثاني: أهم النظريات المفسرة في حوكمة الشركات	9
المطلب الثالث: مفهوم حوكمة الشركات	12
المطلب الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات	13
المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات	18
المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات حسب OCDE	18
المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات حسب لجنة بازل	26
المطلب الثالث: مبادئ مؤسسة التمويل الدولية	27
المبحث الثالث: أسس حوكمة الشركات	27
المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	27
المطلب الثاني: محددات حوكمة الشركات	29
المطلب الثالث : ركائز حوكمة الشركات	31

خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني: جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي	
تمهيد	33
المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة التعليمية	34
المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة التعليمية	34
المطلب الثاني:أهمية جودة الخدمة التعليمية	36
المطلب الثالث:أبعاد جودة الخدمة التعليمية	36
المبحث الثاني: التعليم العالي	37
المطلب الأول: ماهية التعليم العالي	37
المطلب الثاني: أهمية التعليم العالي	38
المطلب الثالث: وظائف التعليم العالي	39
المبحث الثالث: الحوكمة الجامعية كألية لتحقيق جودة الخدمة التعليمية	40
المطلب الأول: ماهية الحوكمة الجامعية وعناصرها	40
المطلب الثاني: أسباب ظهور الحوكمة الجامعية	41
المطلب الثالث: أهداف الحوكمة الجامعية	43
المطلب الرابع : مبادئ الحوكمة الجامعية	43
المطلب الخامس : العلاقة بين الحوكمة وتحسين جودة الخدمة التعليمية	44
خلاصة الفصل	46
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
تمهيد	47
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة	48
المطلب الأول :تعريف بجامعة محمد خيضر –بسكرة–	48

المطلب الثاني :مفهوم عام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	52
المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	53
المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة	63
المطلب الأول : أدوات جمع البيانات	63
المطلب الثاني : عرض أسئلة وأجوبة المقابلة	64
المطلب الثالث : تحليل وتفسير أجوبة المقابلة والإجابة على الفرضيات	67
خلاصة الفصل	70
خاتمة	71
قائمة المراجع	
الملاحق	

فهرس الأشكال والجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ملخص تاريخي لحوكمة الشركات	8

فهرس الجدوال

فهرس الاشكال

الرقم	اسم الشكل	الصفحة
01	أهمية حوكمة الشركات	14
02	مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	18
03	الأطراف العنية لتطبيق حوكمة الشركات	27
04	ركائز حوكمة الشركات	31
05	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	51

ملخص

تهدف الدراسة إلى التعرف على كل من حوكمة الشركات وجودة الخدمة التعليمية بصفتها أحد الأدوات التي تعمل على تحسينها ، والتعرف أيضا على مبادئ حوكمة الشركات التي تسعى إلى الإفصاح عن المعلومات لكافة أصحاب المصالح ، ومن خلال هذه الدراسة يمكن أيضا معرفة وفهم العلاقة التي تربط كل من الحوكمة وجودة الخدمة التعليمية .

الكلمات الدالة : الحوكمة ، جودة الخدمة التعليمية ، التعليم العالي .

Abstract :

This study aims to identify all of the corporate governance and quality of educational services as one of the tools that improving ,and also to identify the principles of corporate governance , which seeks to disclosure of information to all stakeholders through this study you can also learn and understand the relationship between each of governance and the quality of educational services .

Key words : Governance , Quality educational services , Higher Education .

مقدمة

مقدمة

يعد موضوع الحوكمة من المواضيع البالغة الأهمية التي كثر عنها الحديث في الآونة الأخيرة حيث عرف استخداما واسعا من قبل الدول والمنظمات الدولية وأصبح شرطا أساسيا وجوهريا في العملية التسييرية .

فالحديث عن الحوكمة أصبح محور الدراسات الاقتصادية القانونية والإدارية ،باعتبارها محورا مهما في رسم القواعد العامة لتحسين أداء المنظمات على اختلاف أنواعها (خدمية أو إنتاجية عامة وخاصة). ومن هذا المنطلق أصبحت الحوكمة مقاربة هامة تدعو إلى ترسيخها مختلف دراسات المنظرين والهيئات الدولية التي حددت مجموعة من المبادئ لتكريس هذه المقاربة .

ولعل من أبرز القطاعات التي تسعى لتطبيق هذه المبادئ لتكريس فعالية أفضل للأداء ، نجد قطاع التعليم العالي هذا الأخير الذي حظي بدوره باهتمام الباحثين في هذا المجال ، حيث تمثل ظاهرة جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي موضوع حديث الظهور نسبيا إلا أن هذا لا يمنع من كونه مجالا خصبا للدراسة والتحليل ، حيث تشير معظم الدراسات إلى أهمية تطبيق مداخل التحسين لتحقيق جودة الخدمة التعليمية و هو ما يتطلب توفير مختلف متطلبات هذا الهدف و المتمثلة بصورة عامة في توفير هيئة تدريسية وإدارية كفؤة ، وتوفير الإطار العام الملائم لتقديم الخدمة بما في ذلك (الهياكل البيداغوجية والإدارية) ، إذ يعتبر قطاع التعليم العالي أحد أهم القطاعات الفاعلة في الإقتصاد والمؤثرة على سوق العمل مما يفرض أن تكون مخرجات الجامعة ذات جودة ،وهذا ما يفرض عليها أن تكون مهيأة لمراعاة صفات ومبادئ جودة التكوين والإرتقاء بهذا الأخير إلى مستوى يخدم مختلف المجالات والقطاعات الأخرى .

الإشكالية :

من هذا المنطلق تظهر إشكالية بحثنا في التساؤل التالي :

ما مدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي ؟

ويندرج عن الإشكالية تساؤلات فرعية نوردها فيما يلي :

1. ما المقصود بالحوكمة وماهي أبرز مبادؤها ؟
2. ماهي معالم الخدمة التعليمية ذات الجودة ؟
3. ماهي متطلبات تحسين جودة الخدمة التعليمية ؟
4. ماهو واقع الخدمة التعليمية في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر ؟

5. ما مدى تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين جودة الخدمة التعليمية في المؤسسة المذكورة ؟

الفرضيات :

تعتبر الفرضية إجابة أولية عن التساؤلات المطروحة ، وبناءا على هذا تظهر الفرضية الرئيسية التالية :

يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة على تحسين جودة الخدمة التعليمية

وبناءا على ما سبق فقد حددنا الفرضيات الفرعية فيما يلي :

الفرضية الأولى : يساهم الإفصاح والشفافية في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

الفرضية الثانية : تساهم المشاركة في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

الفرضية الثالثة : تساهم المسائلة في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

الفرضية الرابعة : تساهم الفعالية في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

الفرضية الخامسة : تساهم العدالة في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

مبررات إختيار الموضوع :

من بين الدوافع التي أدت إلى إختيار هذا الموضوع نذكر :

1. تناسب الموضوع مع تخصص الدراسة وهو حاكمية المؤسسة .
2. الإهتمام الكبير بهذا الموضوع في الأونة الأخيرة حيث تم تنظيم العديد من الملتقيات والندوات العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة وأثرها على العديد من المتغيرات،مما يثير الإنتباه والإلتفات إليه .
3. الرغبة في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية من خلال أخذ كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة كدراسة حالة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مفهوم الحوكمة وذلك من خلال أبرز مبادئها .
- توضيح الأهمية العلمية والعملية لمبادئ الحوكمة عند التطبيق الفعلي والصحيح لها .
- تحديد وإبراز أهم معالم جودة الخدمة التعليمية .
- عرض بعض المداخل المتبناة لتحقيق جودة الخدمة التعليمية .
- الرغبة في التعرف على واقع تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية .
- محاولة تحديد وتحليل مبررات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال الدراسة التطبيقية .

المنهج المتبع :

استخدمنا المنهج الوصفي في الإطار النظري وذلك لوصف الظاهرة محل الدراسة ، والاعتماد على المنهج التحليلي للربط بين المتغيرات و تحليل النتائج.

الدراسات السابقة :

توجد العديد من الدراسات التي تناولت بعدي الدراسة بصورة منفصلة ، و القليل منها تناولتها مجتمعة، و من بين أبرز الدراسات التي تم الإطلاع عليها نذكر:

- **نعيمة محمد يحياوي** :رسالة ماجستير " متطلبات ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي "حيث قامت من خلالها بتقديم إطار عام لمفهوم إدارة الجودة الشاملة ومن ثم فحص متطلبات ومعايير تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي ،كما بحثت الدراسة على المعوقات الرئيسية التي تحد من فاعلية هذا النظام ، وسبل نشر الوعي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

وتوصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة في الجامعات العربية تمثل ضرورة فرضتها التغيرات إذ يجب عليها أن تطور مؤسساتها التعليمية بالإعتماد على الجهود المشتركة لجميع الأفراد العاملين فيها والقيام بالتحسينات المستمرة التي تمكنها من تحقيق طموحات المستفدين ، هذا بالإضافة إلى إقتراح مجموعة من التوصيات لتفعيل الجودة الشاملة في الجامعات الجزائرية وضمان تحسين الممارسات التعليمية لزيادة كفاءتها وإتقانها وتميزها .

- **بن عيسى ريم** :رسالة ماجستير " تطبيق أليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء حالة المؤسسات الجزائرية المدرجة في سوق الأوراق المالية ".

تمثل حوكمة المؤسسات أحد أهم القضايا التي إستحوذت على إهتمام الأكاديمين والممارسين والمنظمات المهنية والجهات الرسمية والمدنية ذات الصلة سواء في الدول المتقدمة أو النامية ،ولقد إكتسبت قضية الحوكمة أهمية كبيرة منذ إنفجار الأزمة الأسيوية فضلا عن سلسلة إكتشافات تلاعب المؤسسات في قوائمها المالية ، حيث إهتمت معظم الجهات والهيئات الدولية بمفهوم حوكمة الشركات على أساس أن الحوكمة تحقق المنفعة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة .

هيكل الدراسة:

لتحقيق أهداف البحث ومعالجة مشكلته ، فقد تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول وتتمثل هذه الفصول في :

الفصل الأول: تضمن الإطار النظري حول حوكمة الشركات وقد تناولنا فيه ثالث مباحث حيث المبحث الأول تكلمنا فيه عن ماهية حوكمة الشركات ،والمبحث الثاني عن مبادئ حوكمة الشركات ،والمبحث الثالث عن أسس حوكمة الشركات .

الفصل الثاني: تضمن جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي وقد تناولنا فية ثلاث مباحث حيث المبحث الأول تكلمنا عن جودة الخدمة التعليمية ، والمبحث الثاني عن قطاع التعليم العالي ، والمبحث الثالث عن الحوكمة الجامعية .

وإستكمالا للجانب النظري و الأكاديمي للبحث ، خصصنا ***الفصل الثالث*** للدراسة الميدانية ،حيث تعرضنا لمفهوم المؤسسة محل الدراسة ، ووضحنا منهجية الدراسة الميدانية ثم قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية لمحاولة تأكيد أو نفي الفرضيات ، لنختم الدراسة بخاتمة عامة سيتم فيها عرض النتائج المتوصل إليها في الجانبين النظري و التطبيقي و كذا محاولة طرح بعض الإقتراحات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

الفصل الأول:

الإطار النظري لحوكمة الشركات

تمهيد :

أصبحت حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة التي تفرض نفسها في جميع دول العالم سواء كانت متقدمة أو نامية من قبل الحكومات وأسواق المال وخصوصا بعد التغيرات التي شهدها العالم من خلال السنوات الأخيرة من أزمات مالية وانهيارات لمجموعة من كبريات الشركات، حيث يعتبر مفهوم الحوكمة كأسلوب لتفادي هذه الأزمات والتقليل من حد ذاتها من خلال الالتزام بمجموعة من الضوابط والأخلاقيات، حتى تحقق الشركات أهدافها بالشكل الذي تكون فيه جميع الأطراف المعينة بتطبيق الحكومة ملزمة بتنفيذ مبادئ الكليات التي جاءت بها المنظمات الدولية والهيئات العالمية وذلك من خلال التطبيق الجيد لهذه المعايير.

وسنحاول في هذا الفصل التركيزعلى حوكمة الشركات وذلك من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات؛

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات؛

المبحث الثالث: أسس حوكمة الشركات ؛

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات .

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات ودوافع ظهورها.

أدى ظهور نظرية الوكالة وما يرتبط بها من إلقاء الضوء على المشاكل التي تنشأ نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المساهمين إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين وكذا من التلاعب المالي والإداري الذي يقوم به أعضاء مجلس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات[1].

في عام 1976 قام كل من Jensen and Meckli" بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإبراز أهمية في الحد أو التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية الإدارية والإدارة والتي تمثلها نظرية الوكالة.

وذلك مجموعة من الدراسات العلمية والعملية والتي أكدت على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات، وأثرها على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على زيادة ثقة المستثمرين في أعضاء مجالس إدارة الشركات، وبالتالي قدرة الدول على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية على جذب مستثمرين جدد سواء محليين أو أجانب وما يترتب على ذلك من تنمية اقتصاديات تلك الدول وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالم بالاهتمام مفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.

ففي الولايات المتحدة أدى تطور سوق المال ووجود هيئات رقابية فعالة تعمل على مرقبته وتشرف على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل Securities exchange commission (SEC)بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة، إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات وإلزام الشركات، وخاصة المسجلة اسمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم.

ففي عام 1987 قامت اللجنة الوطنية والخاصة بالانحرافات باعدا القوائم المالية Reporting national» «commission on fraudent Financial

والتابعة ل «SEC» بإصدار تقريرها المسمى«Treadway commission»

[1]محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، سنة 2009، ص15.

الذي يتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة الشركات وما يرتبط بها من حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتقوية مهنة المراجعة الخارجية أمام مجلس إدارة الشركات.

وفي عام 1999 أصدر كل من New York stock exchange(NYSE)و National (NASD) association of Securities dealers تقريرهما المعروف باسم «Blueribbonreports» والذي اهتم بفاعلية الدور الذي يمكن أن تقوم به لجان المراجعة بالشركات بشأن الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات.

وفي أعقاب الانهيارات المالية لكبرى الشركات الأمريكية في عام 2002 تم اصدار «SarbansoxleyAct» الذي ركز على دور حوكمة الشركات في القضاء على الفساد المالي والإداري الذي يواجه العديد من الشركات من خلال تفعيل الدور الذي يلعبه الأعضاء غير التنفيذيين في مجالس إدارة الشركات.

ونظرا لارتباط الاقتصاد الأمريكي بالاقتصاد في المملكة المتحدة ظهر العديد من التقارير التي تؤكد على أهمية الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات في المملكة المتحدة وكان لبورصة لندن « London stock exchange » دور بارز في ذلك المجال، حيث صدر « Codbury report » في عام 1992 لكي يؤكد على أهمية حوكمة الشركات من أجل زيادة ثقة المستثمرين في عملية اعداد ومراجعة القوائم المالية، وبالرغم من أن التوصيات التي تبنها هذا التقرير غير ملزمة للشركات المسجلة أسهمها في البورصة الا أن البورصة ترغم الشركات على أن تحدد في تقريرها السنوي مدى التزامها بتلك التوصيات، وظهر بعد ذلك العديد من التقارير المتعلقة بحوكمة الشركات ودور مجالس إدارة الشركات وأنظمة الرقابة الداخلية بالشركات واللجان التابعة لمجلس الإدارة وتقييم وإدارة المخاطر مثل « Hample report » عام 1995 و « Higgesandsmith report » في عام 2003.[1]

والجدول رقم (1) يوضح ملخص تاريخي لحوكمة الشركات

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص 16 .

الجدول رقم 1-1:ملخص تاريخي لحوكمة المؤسسات

السنة	الفعالية	البلد
1931	بيرل ومينز ينشران عملهم "المؤسسة الحديثة والملكية الخاصة.	الولايات المتحدة
1933	صدور أول تشريع لتنظيم سوق الأوراق المالية.	
1987	صدور قانون تفويض المسؤولية من أجل انقاد لجنة مراقبة البورصات.	
1968	الاتحاد الأوروبي يبنى أول قانون توجيهي للمؤسسات.	الاتحاد الأوروبي
1934	صدور قرار لجنة Treadway بشأن الاحتيال في التقارير المالية.	الولايات المتحدة
بداية التسعينيات	انهيار عدد من الامبراطوريات التجارية مثل Polly peck و maxwell مما أدى الى تحسين ممارسات حوكمة المؤسسات.	المملكة المتحدة
1992	لجنة كادبوري تنشر أول تقرير بعنوان الجوانب المالية في حوكمة المؤسسات.	المملكة المتحدة
1994	نشر تقرير كينغ يتضمن توصيته بإصلاح مجالس الإدارة.	جنوب إفريقيا
1995	صدر تقرير Rutteman الرقابة الداخلية في التقارير المالية.	المملكة المتحدة
	نشر تقرير فينو بشأن مسؤولية واستقلالية المجالس.	روسيا
	تشكيل الشبكة العالمية لأساليب حوكمة المؤسسات International corporategovernanceبغرض ضمان تطبيق حوكمة المؤسسات في كافة الأسواق.	فرنسا
1996	نشر تقرير Jaappeter بشأن أفضل ممارسات حوكمة المؤسسات.	أستراليا

	اعتماد قانون سوق الأوراق المالي الروسي.	المملكة المتحدة
1998	نشر القواعد المحددة لحوكمة المؤسسات.	هولندا
1999	OCED نتشر أول معايير دولية، مبادئ OCEDلحوكمة المؤسسات	روسيا
	نشر توجيهات Turbullفي الرقابة الداخلية.	المملكة المتحدة
2002	نشر القواعد الألمانية لحوكمة المؤسسات.	تضم مجموعة دول المملكة المتحدة

المصدر: بن عيسى ريم، تطبيق آليات حوكمة المؤسسات وأثرها على الأداء، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2012، ص ص:7،6.

المطلب الثاني: أهم النظريات المفسرة في حوكمة الشركات

حوكمة الشركات كمفهوم لم تظهر كما هي عليه الآن وإنما نشأت من خلال عدة نظريات فسرت ضرورة وجودها بالشركات لتلاقي النقائص والتصرفات التي كانت تحكم عمل المديرين وطبيعة العلاقة بين مالك الشركة ومديروها وأهم النظريات التي أدت الى وجود وأهمية الحوكمة بالشركات هي ثلاثة (نظرية الوكالة، نظرية التكلفة، نظرية حقوق الملكية)[1].

أولا: نظرية الوكالة:

تصف نظرية الوكالة المنشأة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، وأن وجود المنشأة يتحقق من خلال واحد أو أكثر من العقود الاتفاقية، وأن عقود الاستخدام ماهي إلا أدوات لتخصيص الموارد ووصف الغرض من نشاط المنشأة وبالتالي يمكن دراسة سلوك المنشأة عن طريق تحليل الخصائص العامة لعقود التوظيف الخاصة بها.

[1] طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007، ص ص:70،69.

ويصفJenson&Meckling(جونسون و مكالينغ) (1976) علاقة الوكالة بأنها عقد يقوم بموجبه واحد أو أكثر من الأفراد لكي ينجز بعض الأعمال والخدمات بالنيابة عنه، وفي المقابل يفوض الأصيل الوكيل في اتخاذ بعض القرارات.

وتشرح نظرية الوكالة مشكلات الحوافز الناتجة من انفصال الملكية عن الإدارة ومراقبة الموارد، وقد استخدمت لتفسير دوافع الاختبار بين الطرق المحاسبية والإفصاح الاختياري وتعيين مراقبي الحسابات وتجمع الشركات في مراكز قوى للعمل معا بشأن المعايير المحاسبية المقترحة Corporte Lobbying.

❖ **فروض نظرية الوكالة:**

-يتميز كل من الأصيل والوكيل بالرشد الاقتصادي ويسعى إلى تعظيم منفعته الذاتية.

-اختلاف أهدافوأفضليات كل من الأصيل والوكيل فيما يسعى الأول إلى الحصول على أكبر قدر من جهد وعمل وتصرفات الوكيل مقابل أجر معقول، فان الوكيل يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز والمزايا مع بذل جهد أقل.

-اختلاف المخاطرة التي يتحملها كل من الأصيل والوكيل، ويرجع ذلك الى:

- عدم قدرة الأصيل على متابعة وملاحظة أداء وقرارات وتصرفات الوكيل بصورة مباشرة نتيجة معايشة الأخير لظروف العمل ومشاكله والإلمام بخصائص التنظيم.
- اختلاف الخلفية التدريبية والخصائص الشخصية لكل من الأصيل والوكيل.
- اختلاف إمكانية التوصل إلى المعلومات وفهمها لكل من الأصيل والوكيل.

❖ **مشكلات الوكالة[1]:**

تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشكلات العلاقة بين الأصيل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة، واختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال، وكذلك مشكلة انفصال تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار ومراقبته على أداء الوكلاء، وإذا تصرف علاقة الوكالة حسب مصالحهم الذاتية فان عملية الانفصال تلك سوف تتسبب في وجود صراعات Conflicts ويتسبب أطراف هذا الصراع في تحمل تكاليف وكالة ويكون لدى هؤلاء الأفراد بعد ذلك الحافز لتخفيض تكاليف الوكالة.

❖ **مصادر مشكلة الوكالة:**

-عدم قدرة الأصيل على رقابة أداء الوكيل.

[1] طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص ص:70،71.

-عدم تماثل المعلومات حيث أن الإدارة (الوكيل) لديها معلومات أكثر من الأصيل، وحتى لو توافرت نفس المعلومات للأصيل فانه قد لا يستطيع قراءتها وتفسيرها بنفس القدرة التي يتمتع بها الوكيل.

ثانيا: نظرية تكلفة الصفقات

النظرية الحديثة لتاريخ الشركة حسب (Coase) سنة 1973 هي أن الشركة موجودة كبديل عن أساليب صفقات أكثر تكلفة، فتكاليف الصفقات المتعلقة بالتفاوض والتعاقد والتنسيق وأداء الحقوق والواجبات في إطار مجموعة من العقود، يمكن تخفيضها من خلال إنشاء الشركة التي تعمل بمثابة وسيط بين المستهلك ومورد المداخلات، وبالتركيز على فكرة (Coase) فان تكاليف الصفقات تعتبر تفسير لوجود الشركة.

وتقوم نظرية Coasse على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات ودور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، الترقية، مراقبة وتقييم الأداء.

تعتبر نظرية Coase من النظريات الأولى التي فسرت تكاليف الصفقات وتطرقت اليها: لو كان جمع كل المشاركين في الاقتصاد معا وتم تعيين حقوق الملكية الأولية الخاصة بكل الوحدات ذات القيمة اقتصاديا بين هؤلاء المشاركين، ولو كانوا يستطيعون عقد اتفاقيات محددة تماما وبدقة ملزمة تماما بدون تكلفة.

وبشكل عام وواسع، فأي شيء يمنع أو يعيق تحديد أو مراقبة أو تنفيذ صفقة اقتصادية هو تكلفة الصفقة، وتعتبر أعمال (Williamson) في سنة 1985 قد شكلت فهما جيدا لهذا التكاليف[1].

ثالثا: نظرية حقوق الملكية

ترجع نظرية حقوق الملكية إلى كل من Alchain et Demetz سنة 1973، وكانت نقطة انطلاق تحليل هذه النظرية هو النظر في التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بين الأفراد، حيث اعتبرت أن كل تفاعل بين هؤلاء تمثل تبادل لحقوق ملكية شيء معين، تمنح هذه الملكية الحق والسلطة لاستهلاك أو الحصول على دخل أو التنازل عن سلعة أو أصل خاضع لها.

المؤسسة حسب هذه النظرية شكل تنظيمي كفء الإنتاج في إطار فريق عمل، كل عضو يعتبر فيها مكانة الحق في توظيف، ترخيص، تقييم، وتسيير أعضاء فريقه، وهذا من خلال تبادل حقوق معينة.

تتوزع هذه الحقوق على ثلاث أنماط ملكية هي:

أ. الاستعمال (L'usus) وهو الحق في استخدام الملكية؛

ب. حق الاستفادة من نقل الأصل (le Fructus)؛

[1] عبد القادر بادن، **دور حوكمة الشركات في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تسيير، تخصص محاسبة، جامعة الشلف، 2008/2007، ص ص: 27،28.

ج. حق التنازل للغير (L'absus).

الجمع بين الأنماط الثلاثة لحقوق الملكية يكون متفاوتا وفق شكل المؤسسة التي تمارس فيها هذه الحقوق بحيث:

أ. في المؤسسة الرأسمالية: حق الاستعمال، حق الاستفادة من دخل الأصل، وحق التنازل للغير يكونون مركزين في أيدي شخص واحد وهو المالك في أغلب الحالات؛

ب. في المؤسسة الإدارية: أين هناك فصل بين الملكية والتسيير، المساهم يمتلك حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل، بينما لا يمتلك المسير سوى حق الاستعمال؛

ج. في المؤسسة العمومية: يكون حق الاستعمال للجميع، أما حق الاستفادة من دخل الأصل وحق التنازل للغير يكون لدى السلطات العمومية المسؤولية؛

د. في المؤسسات التعاونية: حيث الملكية جماعية وغياب المالك الحقيقي الذي يستفيد من الربح المحتمل، يكون حق الاستفادة من دخل الأصل لدى المسيرين والأجراء العاملين بالمؤسسة[1].

المطلب الثالث : مفهوم حوكمة الشركات

تجمع الدراسات على أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والمحللين لمفهوم حوكمة الشركات « CorporoteGovernance » ويرجع ذلك الى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

– هو مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية، وجملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى[2].

كما يصف تقرير Cadburyعام 1992 حوكمة الشركات كما يلي:

"يعتمد اقتصاد دولة ما على زيادة وكفاءة الشركات، وهكذا فان الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا هو جوهر أي نظام لحوكمة الشركات".

[1] غضبان حسام الدين، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية** – رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر –بسكرة ،2014/2013، ص14.

[2] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص: 18،17.

وعلى هذا، وما تقتضيه الحكمة من تقرير النصح والإرشاد والتوجيه، وما تقتضيه الحكمة من القدوة والاقتداء، وما تقتضيه الحكمة من الرشد والرشادة العقلانية، وحسن الحكم على الأشياء[1].

كما تعني أيضا الحكم والسيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم وتتحكم في السلوك، وتضع معها الموازين والمقاييس، ويتم الميزان والقياس وفق مؤشرات عامة وعادلة، ومنصفة ومنضبطة.

كما تعين الاحتكام إلى مرجعيات الحوكمة، والى الأساس الأخلاقي والثقافي الخاص بها في ضوء التجربة، وفي نطاق الخبرة وفيما تم الحصول عليه من عظة وحكمة.

كما تعرف على أنها مجموعة العلاقات التي تربط بين مسيري المؤسسات ومساهميه كما عرف البنك العالمي (BH) بأنها ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية[2].

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي التنمية (OECD) مفهوم حوكمة الشركات في عام 1998 بأنه النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل مجلس الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، كما يضع الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء[3]

المطلب الثالث: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

أولا : أهمية حوكمة الشركات :

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لضمان حسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات نزاهة الإدارة فيها، وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات أهدافها، وبشكل قانوني واقتصادي سليم خاصة ما يتصل بتفعيل دور الجمعيات العمومية لحملة الأسهم للاضطلاع بمسؤولياتهم، وممارسة دورهم في الرقابة والاشراف على أداء الشركات وعلى أداء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين في هذه الشركات، مما يؤدي الى الحفاظ على مصالح جميع الأطراف، وهو ما يوضح أهمية الحوكمة والتي يظهرها لنا الشكل التالي:

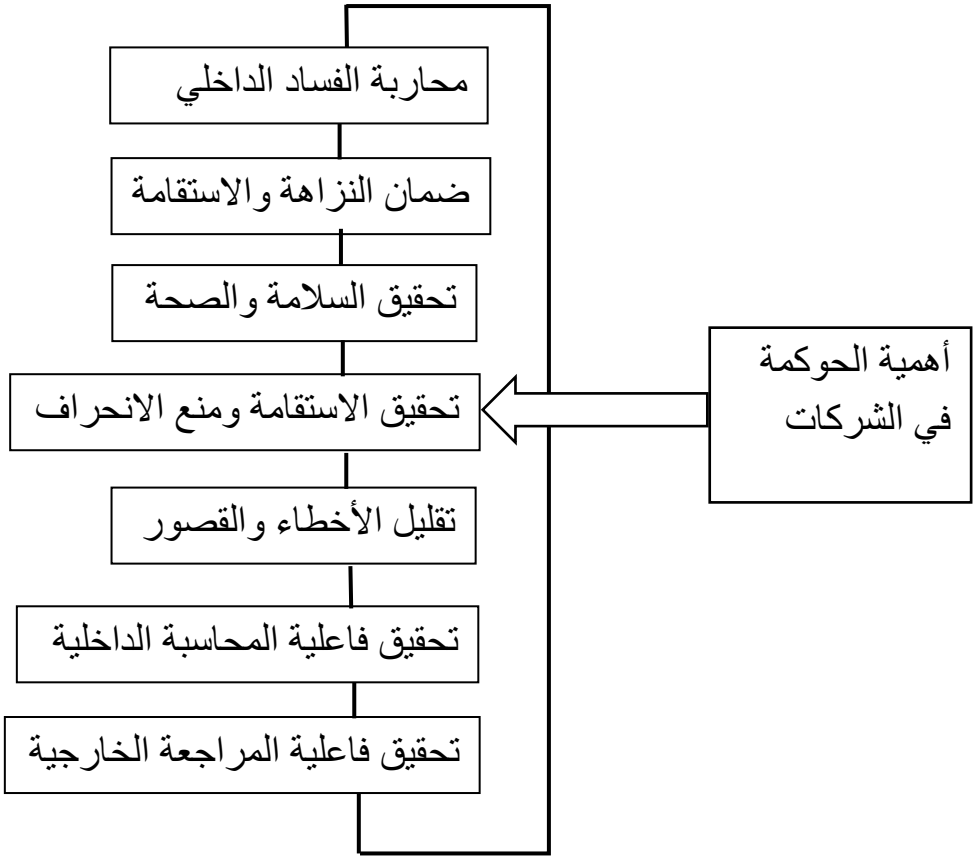
---

[1] طارق عبد العال حماد،مرجع سابق، ص11.

[2] خلف الله الوردات، **الاتجاهات الحديثة في التحقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)**، مركز المشروعات الدولية، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص9.

[3] محمد حسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، ،القاهرة،الطبعة الأولى، سنة 2005، ص55.

الشكل(1): أهمية حوكمة الشركات .



المصدر : محسن أحمد الخضيري ، مرجع سابق ، ص59.

فالحوكمة أساس جيد للاستقامة، والصحة الأخلاقية، وتظهر أهميتها فيما يلي[1]:

1. محاربة الفاسد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو استمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
2. تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءا من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل فيها؛
3. تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطاء عمدية، أو انحراف متعمد أو غير متعمد ومنع هذا الخطأ أو القصور، بل جعل كل شيء في إتمامه العالم صالحا؛
4. محاربة الانحرافات وعدم السماع باستمرارها، خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح أو أن استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛

[1] محسن أحمد الخضيري، مرجع سابق، ص58،59.

5. تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن، بل استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء، وبالتالي تجنب الشركات تكاليف وأعباء هذه الحوادث؛
6. تحقيق الاستقامة القصوى والفعلية من نظم المحاسبة والرقابة الداخلية، خاصة فيما يتصل بعمليات الضبط الداخلي، وتحقيق فاعلية الإنفاق، وربطه بالإنجاز، خاصة وأن العاملين في مجال المحاسبة الداخلية أكثر معرفة وفيما يحدث داخل الشركة؛
7. تحقيق أعلى قدر للفاعلية من مراجعي الحسابات الخارجيين، خاصة وأهم على درجة مناسبة من الاستقلالية، وعدم خضوعهم لأي ضغط من جانب مجلس إدارة الشركات، أو من جانب المديرين التنفيذيين العاملين فيها.

وفي واقع الأمر فإن الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات وبأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامة لحماية أموال المستثمرين والمقرضين وتحقيق وصيانة نظام بيانات ومعلومات نظام يتبع البيانات والمعلومات على قدم المساواة وبما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولجميع أصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات وفي الوقت ذاته توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم وتقييمهم.

في حين يرى البعض أن حوكمة الشركات الجيدة تتجلى أهميتها في العناصر التالية[1]:

- تطبيق قواعد الحوكمة الجيدة والسليمة تؤدي إلى تحسين أداء السهم وتعطيه الربحية ويحافظ على مصالح المستثمرين وحملة الأسهم ويولد الثقة لديهم، مما يساهم في جلب رؤوس الأموال ويزيد من قدرة الشركات في المنافسة على الآجل الطويل؛
- يعتبر التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات أحد الحلول الممكنة لمشكلة الوكالة وتخفيض تكاليفها.
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية [2]؛
- تؤسس حوكمة الشركات الكثير من المبادئ والمعايير المهمة في عالم الأعمال مثل المسؤولية الاجتماعية، أخلاقيات الأعمال والشفافية والنزاهة والإفصاح؛

[1] طلحة أحمد، **أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2011-2012،ص19،18.

[2] علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسيةوالأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص ص: 43،44.

- تقليل حالات الصراع في المنظمة وتزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح عن طريق زيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز حيث يساهم في استثمار رأس المال الفكري المتاح وزيادة مساحة الإبداع التي تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛[1]
- تجنب حدوث الأزمات المالية نظرا لتأثيرها على الاقتصاد الوطني ؛[2]
- التقييم: يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة، يعتبر هذا، التقييم مصدرا مهما وتغذية رجعية لتحسين الأداء عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين مستوى البرامج؛
- المساءلة: المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا أيضا يرتبط بالمناخ السياسي للدولة؛
- الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كاف من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد؛
- إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساعدة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية؛
- الحرية الأكاديمية: هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وإنها حرية تضبطها مبادئ أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع...، ترتبط ارتباطا وثيقا بالديمقراطية[3]؛

---

[1] فيروز شين، نوال شين، دور **آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07-ماي 2012 جامعة محمد خيضر بسكرة، ص4.

[2] أحسين عثماني، سعاد شعابنية ،**النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطليات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر** ،(الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر ببسكرة يومي 06_07 ماي 2012 ،ص ص،5،6.

[3] سعيد لتل وآخرون، **قواعد الدراسة في الجامعة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1997، ص511.

المطلب الرابع: أهداف حوكمة الشركات .

تعود أهداف حوكمة الشركات إلى[1]:

- حماية حقوق المساهمين حيث يتم الاحتفاظ بسجلات ملكية الأسهم والشفافية في الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وضمان حقوق المساهم وحقه في الانتخاب وفي حصوله على حصته من الأرباح السنوية؛
- حماية مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة بالشركة مما يتطلب خلق روح الانتماء والولاء للمتعاملين مع الشركة وأولهم العاملين بها؛
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال حيث توفير المعلومات والحقائق الخاصة بعمل الشركة على نمو تحقيق وملائم لجميع الأطراف ذات العلاقة يعكس صحة التحكم المؤسسي في الشركة وسلامة أنظمة الرقابة سواء الداخلية أو الخارجية وتطبيق القوانين والقواعد كلها تدعم حوكمة الشركات مما ينعكس على سلامة وكفاءة وفعالية أداء الشركة؛
- إستراتيجية الشركة حيث تنتهج الشركة مجموعة من الاستراتيجيات بهدف البقاء في التنافس وتحقيق ميزة تنافسية لها من خلال إضافة قيمة لها في القطاع أو السوق الذي تعمل فيه، حيث يتم من خلالها التعرف على نقاط القوة والضعف في الشركة وفعاليتها مع الفرص والتهديدات البيئية باعتماد منهج التحليل الاستراتيجي.

إن الأهداف المذكورة لحوكمة الشركات تزيد من كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للشركة وتعزز الثقة في تقاريرها وقوائمها المالية نتيجة للسمعة الجيدة التي تتمتع بها الشركة في مجتمعها وسينعكس ذلك حتما على دورها الاجتماعي وتجعل لها ميزة تنافسية ويعزز ثقة المستثمرين فيها وتحميها من الأزمات المالية، وعلى مستوى الدولة يساعد في ضبط العمل .

[1] سيد عبد الرحمان عباس بلة، **دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، الرياض، المملكة العربية السعودية،مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 12 لسنة 2012، ص56-57.

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات

المطلب الأول: مبادئ حوكمة الشركات حسب OCDE

تشمل المعايير والمبادئ الجديدة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)عام 2004 على ستة معايير هي:

1. ضرورة وجود إطار فعال لحوكمة الشركات؛
2. ضمان حماية حقوق المساهمين؛
3. ضمان نفس المعاملة العادلة بين كافة المساهمين؛
4. ضمان احترام دور كافة أصحاب المصالح في حوكمة الشركات؛
5. التركيز على الإفصاح والشفافية في كافة الأمور المالية التي تخص الشركة؛
6. التأكيد على مسؤولية مجلس الإدارة.

الشكل (2) : مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE)

المصدر: عبد الوهاب نصر علي، شحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات، الدار الجامعية، سنة 2006، 2007، ص85.

وسنعرض لكل معيار من المعايير السابقة على النحو التالي[1]:

1-التحقق من وجود إطار فعال لحوكمة الشركات:

[1] عبد الوهاب نصر علي، شحاتةالسيد شحاتة ،نفس المرجع السابق،من ص الى ص :85-88.

لابد من وجود إطار لحوكمة الشركات يحقق الإفصاح والشفافية عن كل المعلومات لكافة الأطراف مع ضمان الالتزام بكافة القوانين واللوائح، مع ضرورة أن تتسم الجهات الإشراقية بالنزاهة التي تمكنها من أدا مهامها بموضوعية واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة التي تحقق الإفصاح والشفافية وكافة الأطراف ذات المصلحة وفي الوقت المناسب وذلك في ظل وجود مجموعات من القوانين والتشريعات الملزمة لكافة الشركات.

2-ضمان حقوق المساهمين:

يعتبر المستثمرين والمساهمين من المصادر الأساسية لتوفير رأس المال للشركات ويعتمد غالبيتهم على البورصة لتزويدهم بالحماية الكافية وبكل المعلومات التي قد يكون لها تأثير على سعر التداول.

ومن ناحية أخرى لابد من مشاركة المساهمين الفعالة في القرارات الهامة التي لها علاقة بحوكمة الشركة وأهمها اختيار أعضاء مجلس إدارة الشركة وتحديد نظم الحوافز والمكافآت الخاصة لأعضاء مجلس الإدارة، وتعيين مراجع الحسابات.

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين[1].

تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:

أ. تأمين أساليب تسجيل الملكية؛

ب. نقل أو تحويل ملكية الأسهم؛

ج. الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة؛

د. المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين؛

هـ. انتخاب أعضاء مجلس الإدارة؛

و. الحصول على حصص من أرباح الشركة.

- حق مساهمين في المشاركة وفي الحصول على معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة ومن بينها:

أ. التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة؛

ب. طرح أسهم إضافية؛

ج. أية تعاملات غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

- ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما ينبغي إحاطتهم علما بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت:

[1] طارق عبد العال حماد، ص ص42-43.

أ. يتعين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب، بشأن تواريخ وأماكن وجداول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة الى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذها قرارات بشأنها خلال الاجتماعات؛

ب. تجنب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة ولإضافة موضوعات الى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك؛

ج. ينبغي أن يتمكن المساهمون من التصويت بصفة شخصية أو بالإنابة، كما تجب أن يعطى نفس الوزن للأصوات المختلفة، سواء كانت حضورية أو بالإنابة.

– يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكنإعداد معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزها.

– ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نمو فعال ويتسم بالشفافية.

– يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم حيازة حقوق الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال ويصدق ذلك أيضا على التعديلات غير العادية مثل عمليات الاندماج وبيع نسب كبيرة من أصول الشركة بحيث يتسنى للمستثمرين فهم حقوقهم والتعرف على المسارات المتاحة لهم، كما أن التعاملات المالية ينبغي أن تجري بأسعار مفصح عنها وأن تتم في ظل ظروف عادلة يكون من شأنها حماية حقوق كافة المساهمين وفقا لفئاتهم المختلفة.

– يجب ألا تستخدم الآليات المضادة للاستحواذ لتحصين الإدارة التنفيذية ضد المساءلة.

ينبغي أ ن يأخذ المساهمون ومن بينهم المستثمرون المؤسسون في الحسبان التكاليف والمنافع المقترحة بممارستهم لحقوقهم في التصويت.

3-المعاملة العادلة بين كافة المساهمين:[1]

- ✓ تجنب أن يكفل إطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم؛
- ✓ تجنب أن يعامل المساهمون المنتمون الى نفس الفئة معاملة متكافئة؛

[1] مبروك قدوري، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي(دراسة ميدانية لواقع البنوك والمؤسسات الإقتصادية في الجزائر عن طريق الاستبيان)**. مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح، 2012، ص.21.

- ✓ –ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت المساهمون، يجب أن يتمكنوا من الحصول على المعلومات المتصلة بحقوق التصويت الممنوحة لكل فئات المساهمين وذلك قبل قيامهم بشراء الأسهم كما يجب أن تكون أية تغيرات مفتوحة في حقوق التصويت موضعا لعملية التصويت من جانب المساهمين؛
- ✓ –تجنب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم؛
- ✓ ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين؛
- ✓ –يجب منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية؛
- ✓ ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة.

4–دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات[1]

يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة الشركات على اعتراف حقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة.

ثمة جانب أساسي في ممارسات الحوكمة يتمثل في ضمان تدفق رؤوس الأموال الخارجية الى المؤسسات كما يجب الاهتمام في هذه الممارسات نحو إيجاد السبل التي تكفل تشجيع أصحاب المصالح في المؤسسة على الاطلاع بمستويات الاستثمار التي تتسم بالكفاءة من الناحية الاجتماعية والتوجه نحو الرأسمال البشري والمادي في المؤسسة وتعد القدرة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات ونجاحها في النهاية بمثابة نتيجة لعمل الفريق الذي يجسد الإسهامات المقدمة من مجموعة مختلفة من مصادر الموارد من بينهم المستثمرين، جهات الاقتراض، الموردون...الخ.

وينبغي أن تدرك المؤسسات في المدى الطويل بناء التعاون فيما بين الأطراف المختلفة من أصحاب المصالح فيها لغرض بناء الثروة، ويجب أن يشمل إطار ممارسات حوكمة المؤسسات على إدراك الحقيقة المتمثلة في أن صالح المؤسسة إما يتحقق من خلال الاعتراف لمصالح الأطراف المختلفة وإسهاماتهم في نجاحها.

- ✓ يجب احترام حقوق أصحاب المصلحة والتي يحميها القانون في كافة دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، يحمي القانون أصحاب المصالح وذلك بمقتضى قوانين العمل، الشركات، وحتى في المجالات

[1] غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص43–44.

التي لا توجد فيها تشريعات تختص بحقوق أصحاب المصالح تقوم المؤسسات بتقديم تعهدات لهم وغالبا ما يؤدي الاهتمام بسمعة المؤسسة وأدائها إلى استلزام الاعتراف بنطاق أوسع بحقوق أصحاب المصالح.

- ✓ إيجاد الآليات التي تعمل على رفع الأداء من خلال مشاركة الأطراف أصحاب المصالح، إذ يجب أن تتبع أطر ممارسات حوكمة المؤسسات الفرصة للأدوار المختلفة لأصحاب المصالح، وتعتمد درجة مشاركة الأطراف المختلفة على القوانين الوطنية وهي قد تتفاوت أيضا من شركة لأخرى ومن أمثلة آليات مشاركة أصحاب المصالح تمثيلهم في مجلس الإدارة، تمليكهم أسهم في الشركة، أو الأخذ بعين الاعتبار آرائهم فيما يتصل ببعض القرارات الرئيسية.
- ✓ حينما يشارك أصحاب المصالح في ممارسات حوكمة المؤسسات ينبغي أن تكفل لهم الحصول على المعلومات اللازمة لذلك، فعندما تسمح القوانين والممارسات مشاركة أصحاب المصالح يكون من الأهمية إمكانية حصول تلك الأطراف على المعلومات اللازمة للاطلاع بمسؤولياتهم.

5-الإفصاح والشفافية[1]:

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم مبادئ حوكمة الشركات والتجارة الدولية على الإطلاق، نظرا لما يمثله من استقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين والأسواق المالية، فنصت مبادئ المنظمة لعام 2004 مبدأ الإفصاح والشفافية Disclosure and Tranparency، وقد أشارت في ذلك إلى أنه:

ينبغي في إطار حوكمة الشركات أن يضمن القيام بالإفصاح السليم الصحيح في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالشركة بما في ذلك المركز المالي والأداء وحقوق الملكية وحوكمة الشركات.

أ. ينبغي أن يتضمن الإفصاح ولا يقتصر على المعلومات التالية:

1. النتائج المالية ونتائج عمليات الشركة؛
2. أهداف الشركة؛
3. الملكيات الكبرى للأسهم وحقوق التصويت؛
4. سياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والتنفيذيين الرئيسيين، والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وعملية الاختيار والمديرين الآخرين في الشركة وما إذا كان يتم النظر إليهم باعتبارهم مستقلين؛
5. العمليات المتصلة بأطراف من الشركة؛
6. عوامل المخاطرة المتوقعة؛

[1] أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، سنة 2012 ص126.

7. الموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين؛
8. هياكل الحوكمة وسياساتها، وبصفة خاصة، ما يحتويه أي نظام أو سياسة لحوكمة الشركات والعمليات التي يتم تنفيذها بموجبها.

وقد كان واضحا أن التطور في ضمان المبادئ لتوفير المتساوي عن المعلومات المادية وغير المادية في الوقت ووجبات المراجع الداخلي والخارجي عن المعلومات المفصح عنها، والتزامهم بأن يقوموا بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة وذلك من خلال إشارة المبادئ الى مايلي:[1]

أ. ينبغي إعداد المعلومات والإفصاح عنها طبقا للمستويات النوعية المرتفعة لمحاسبة والإفصاح المالي وغير المالي؛

ب. ينبغي القيام بمراجعة خارجية مستقلة بواسطة مراجع مستقل، يكون كفء ومؤهل حتى يمكنه أن يقدم تأكيدات خارجية موضوعية لمجلس الإدارة والمساهمين بأن القوائم المالية تمقل بصدق المركز المالي وأداء الشركة في كافة النواحي المادية والهامة؛

ج.ينبغي للمراجعين الخارجين أن يكونوا قابلين للمساءلة والمحاسبة أمام المساهمين، كما أن عليهم واجب اتجاه الشركة، وهو أنهم يقومون بممارسة كافة ما تقتضيه العناية والأصول المهنية في عملية المراجعة

د. ينبغي في قنوات المعلومات ان توفر فرصة متساوية وفي التوقيت المناسب مع كفاءة التكلفة المستخدمين المعلومات ذات الصلة؛

هـ. ينبغي استكمال إطار حوكمة الشركات بمنهج فعال يتناول ويشجع على تقديم التحليلات أو المشورة عن طريق المحللين، والسماسرة ووكالات التقييم والتصنيف وغيرها، والمتعلقة بالقرارات التي يتخذها المستثمرون، بعيدا عن أي تعارض هام في المصلحة قد يؤدي إلىالأضرار بنزاهة ما يقومون به من تحليلا وما يقدمونه من مشورة؛

وقد تناولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من خلال مبادئ حوكمة الشركات لحماية الإفصاح والشفافية من خلال عدد من النصوص الواقية، لدعم الإفصاح والإبلاغ عن الحقائق الأساسية الخاصة بالشركة بدءا من التفاصيل المالية وغير المالية الى هياكل الحوكمة والإفصاح عن مكفآت مجلس الإدارة ونرى أنها اهتممنا بذلك اهتماما كبيرا في النسخة الأخيرة لمبادئ حوكمة الشركات

فاهتم المبدأ بالالتزام بالإفصاح الدقيق عن المعلومات المادية في التوقيت المناسب والإفصاح عن الموقف المالي والإدارة والأداء والملكيات للشركة والنظم المحاسبية المتبعة وتقرير المدقق المحاسبي عن القوائم المالية.

[1] أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص 127 .

ويعتبر مبدأ الإفصاح والشفافية من اهم مبادئ حوكمة الشركات؛

د) ينبغي لمجلس الإدارة أن يقوم بوظائف رئيسية معينة، تتضمن:[1]

- ✓ استعراض وتوجيه إستراتيجية الشركة، وخطط العمل الرئيسية، وسياسة المخاطر، والموازنات التقديرية، وخطط العمل السنوية، ووضع أهداف الأداء، ومراقبة التنفيذ، وأداء الشركة، مع الإشراف على مصروفات الرأسمالية الرئيسية، وعمليات الاستحواذ، والتخلي عن الاستثمار؛
- ✓ الإشراف على فعالية ممارسات حوكمة الشركة واجراء التغييرات إذا لزم الأمر؛
- ✓ اختيار كبار التنفيذين بالشركة والإشراف على تخطيط تداول المناصب؛
- ✓ مراعاة التناسب بين مكافأة كبار التنفيذين وأعضاء مجلس الإدارة ومصالح الشركة والمساهمين في الأجل الطويل؛
- ✓ ضمان الشفافية في عملية ترشيح مجلس الإدارة وانتخابهن التي يجب أن تتم بشكل رسمي؛
- ✓ رقابة أي تعارض محتمل بين مصالح إدارة الشركة وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وإدارته، بما في ذلك الأطراف ذات صلة القرابة؛
- ✓ ضمان نزاهة حسابات الشركة، ونظم إعداد قوائمها المالية بما في ذلك المراجعة المستقلة مع ضمان وجود نظم سليمة للرقابة، وعلى وجه الخصوص وجود نظم لإدارة المخاطر، والرقابة المالية، ورقابة العمليات، والالتزام بالقانون والمعايير ذات الصلة؛
- ✓ الإشراف على عمليات الإفصاح والاتصالات؛

هـ) ينبغي لمجلس الإدارة ان يكون قادرا على ممارسة الحكم الموضوعي المستقل على شؤون الشركة؛

- ✓ ينبغي ان تنظر مجالس الإدارة في تكليف عدد من أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي الشركة، ذوي القدرة على ممارسة الحكم المستقل، للقيام بالمهام التي تحتمل وجود تعارض في المصالح بها، وأمثلة تلك المسؤوليات الرئيسية هي: ضمان نزاهة القوائم والتقارير المالية وغير المالية، واستعراض عمليات التداول مع الأطراف ذات القرابة، ترشيح أعضاء لمجلس الإدارة والوظائف التنفيذية الرئيسية، وتحديد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة؛
- ✓ عندما يتم إنشاء لجان لمجلس الإدارة، ينبغي لمجلس الإدارة أن يحدد بشكل جيد وأن يفصح عن صلاحياتها، وتشكيلها وإجراءات عملها؛
- ✓ ينبغي أن يكون لدى أعضاء مجلس الإدارة القدرة على إلزام أنفسهم بمسؤولياتهم بطريقة فعالة؛

[1] أحمد علي خضر، مرجع سابق، ص 128.

– بهذا المبدأ محصورا في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فقط، بل كان من جانب العديد من المنظمات الحاكمة للأسواق المال والهيئات الدولية، والتي تناولت الإفصاح والشفافية وسبل تطبيق الإفصاح الجيد وتأثيره في مجال عملها، وقد صدر في ذلك الاونتكادUNCTAD على سبيل المثال إرشادات بشان الممارسات الجيدة في الكشف عن البيانات في سياق حوكمة الشركات.

وتكمن أهمية الإفصاح والشفافية في الشركات وسوق المال في أنها تكمن المستثمرين من مراقبة استثماراتهم، وحماية الاستثمارات، ودفع المستثمر لاتخاذ قرار الاستثمار، حيث تبرز أهمية الإفصاح والشفافية على سبيل المثال بالنسبة لقوة أسهم، فهناك علاقة طردية بين الإفصاح وقوة السهم أو تدنيه، فكلما زادت درجة الإفصاح كلما اعتبر السهم قويا ولا يتأثر بالمعلومات السلبية، الا ان الالتزام بتطبيق حوكمة يحتاج دائما لإدارة المشرع ليتدخل لإضفاء الصيغة الإلزامية لتطبيق الإفصاح والشفافية في الشركات و سوق المال لحماية الأطراف المختلفة.

6-مسؤوليات مجلس الإدارة:[1]

حرصت مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لحوكمة الشركات على تأكيد غايتها في توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين بالشركة على تأكيد غايتها في توفير معاملة متساوية وعادلة للمساهمين بالشركة، وقد تناولت المبادئ حماية حقوق المساهمين في نسختها الحديثة تحت"le responsibilities of the boord" مسؤوليات مجلس الإدارة، حيث أشارت الى ما يلي:

أ.ينبغي لأعضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على أساس من المعلومات الكاملة، وبحسن النية، مع العناية الواجبة، وبما يحقق أفضل مصلحة للشركة والمساهمين؛

ب. إذا ما كانت قرارات مجلس الإدارة ستؤثر في مختلف مجموعات المساهمين بطرق مختلفة، فان على مجلس الإدارة أن يعامل كافة المساهمين معاملة عادلة؛

ج.ينبغي لمجلس الإدارة أن يطبق معايير أخلاقية عالية، وينبغي أيضا أن يأخذ في الاعتبار مصالح واهتمامات أصحاب المصالح في الشركة؛

و. حتى يمكن لأعضاء مجلس الإدارة أن يقوموا بمسؤولياتهم، فانه ينبغي أن تتاح لهم كافة المعلومات الصحيحة ذات الصلة وفي الوقت المناسب.

[1]جبار عبد الرزاق ، " **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي ،حالة دول شمال إفريقيا** " ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع ،الجزائر،ص76.

وقد قدمت المبادئ إرشادات المجلس الإدارة فيما يتعلق بأداء مهامه ومسؤولياته في حماية الشركة ومساهميها وأصحاب المصالح ودور المجلس في الأمور المتعلقة بإستراتيجية الشركة المخاطر وأداء الموظفين ومرتباتهم ونظم المحاسبة، وإعداد التقارير وهو ما أدى لوضع استشاري لتنفيذ هذه المسؤوليات في إطار مبادئ حوكمة الشركات.

فمسؤولية مجلس الإدارة في ضوء المبدأ هي التوجيه الاستراتيجي للشركة، ومتابعة الإدارة التنفيذية، كما أن المجلس يتحمل المسؤولية أمام الشركة، وامام حملة الأسهم في الالتزام برعاية مصالح الشركة، ويلزم بالانتماء لها.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات حسب لجنة بازل

وضعت لجنة بازل في العام 1999إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية[1]:

1. قيم الشركة ومواثيق الشرق للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير؛
2. إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك؛
3. التوزيع السليم ومركز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الافراد للمجلس؛
4. وضع ألية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا؛
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن الخطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسؤوليات؛
6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح،بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة؛
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى؛
8. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

[1] مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها-أسبابها-تداعياتها-أفاقها)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013، ص ص: 242 ،243.

المطلب الثالث: معايير مؤسسة التمويل الدولية:

في سنة 2003 وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي قواعد وأسس ومعايير مالية، وإدارية هدفها دعم الحوكمة داخل المؤسسات وأهم هذه الأسس هي:

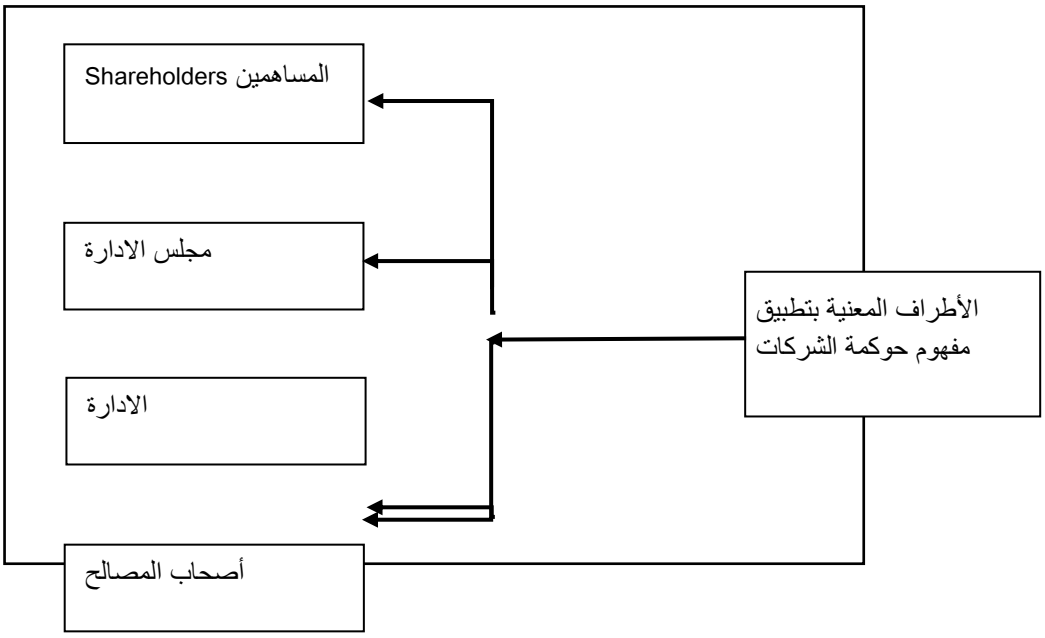
- ✓ الممارسات المقبولة للحكم الجيد ؛
- ✓ خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد ؛
- ✓ إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد الجديد محليا ؛
- ✓ القيادة .

المبحث الثالث: أسس حوكمة الشركات

المطلب الأول: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

تشير الأدبيات أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر لتطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، والشكل التالي يوضح هذه الأطراف:

الشكل رقم (3): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتؤثر في تطبيق السليم لقواعد الشركات وهي:[1]

1. المساهمين shareholders: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل ، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم ؛

2. مجلس الادارةboard of directors: وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الادارة ويقوم باختيار المديرين التنفيذين والذين يوكل إليهم سلطة الادراة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافةإلى الرقابة على أدائهم ، كما يقوم مجلس الادراة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين؛

3. الادارةmanagement: وهي المسؤولية عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولية عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالاضافة الى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين؛

4. أصحاب المصالح stochholders: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين، أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل مثال، يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة الشركة على الاستمرار، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفرادا وعائلات أو كتلة متحالفة أو أي شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثروا في سلوك الشركة.

ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في الحوكمة الشركات وعادة ملا يسعى المساهمون الأفرادإلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دورا هاما في عدد من أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة، كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الآجل الطويل ، بينما تعمل الحكومات على إنشاءالإطار المؤسسي والقانوني لحوكمة الشركات وبتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية.[2]

---

[1] محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص ص: 19، 22 .

[2] بروش زين الدين ،دهيمي جابر ، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ، يومي 06-07 ماي 2012، ص7 .

المطلب الثاني : محددات حوكمة الشركات .

أولا: المحددات الداخلية:

تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.[1]

مما سبق نجد أن هذه المحددات تتمثل فيما يلي:

- ❖ آلية توزيع السلطة داخل الشركة ويتبع أسس التنظيم في المؤسسة؛
- ❖ الآلية والقواعد والأسس الناظمة لكيفية اتخاذ القرارات الأساسية في الشركة؛
- ❖ العلاقةالهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع آلية مناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح الأطراف وصولا لتكامل هذه المصالح.[2]

ويمكن تلخيص هذه المحددات في النقاط التالية:[3]

- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة التنفيذيين من أجل تخفيف التعرض بين مصالح هذه الأطراف؛
- الحكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد لقومي؛
- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدّخرات ورفع معدلات الاستثمار؛
- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛
- العمل على دعم وتشجيع القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية؛
- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل لمشاريعها وتحقيق أرباحها.

---

[1] أميرة فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 44.

[1] سليماني رشيدة، **آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة،2012_2013،ص27

[2] ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 28.

ثانيا: المحددات الخارجية:

وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يتمثل على سبيل المثال:

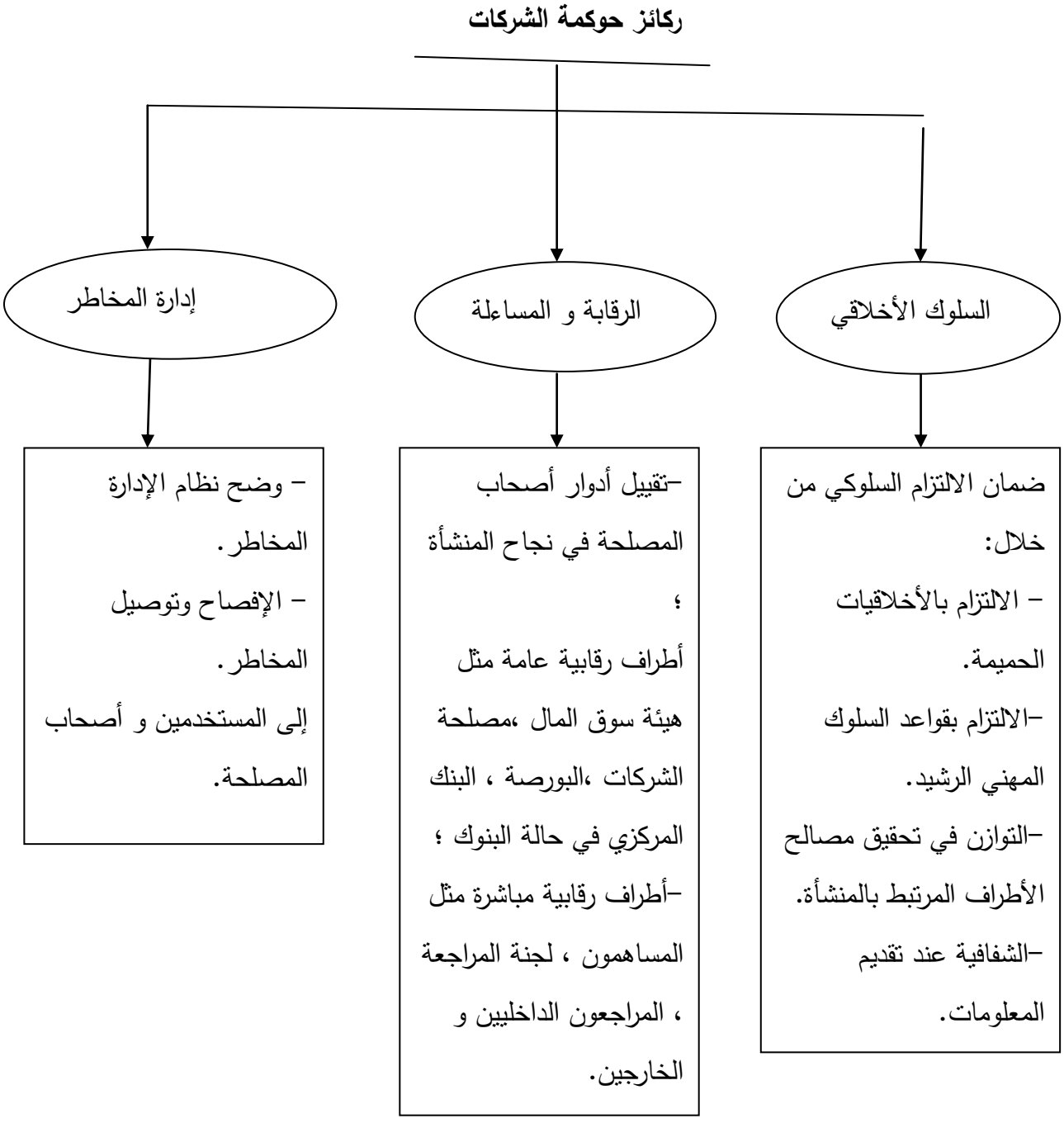
- القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل قوانين سوق المال والشركات، وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس.
- كفاءة القطاع المالي في توفير التمويل اللازم للمشروعات(البنوك وسوق المال).
- كفاءة الأجهزة والهيئة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات(هيئة سوق المال، البورصة).
- وجود بعض الشركات ذاتية التنظيم مثل الجمعيات المهنية والشركات في سوق الأوراق المالية.
- وجود شركات خاصة بالمهن الحرة مثل المكاتب الاستثمارية المالية.[1]
- دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائهابالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية والتي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، وتتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين ونقابات المحامين على سبيل المثال.[2]

[3]عثماني ميرة،**أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وتأثيرها على بيئة الأعمال**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وبنوك وتأمين، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة المسيلة، 2012/1011، ص 14.

[3] محمد مصطفى سليمان،**دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري(دراسة مقارنة)**، مرجع سابق، ص 20.

المطلب الثالث : ركائز حوكمة الشركات

والشكل التالي رقم (4): يوضح أهم الركائز الأساسية



خلاصة الفصل :

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن تطبيق حوكمة الشركات أصبح أكثر من ضرورة لأنها عمل مهم وأساسي باعتبارها الأسلوب الذي يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والشركات والمجتمع حيث تقوم على مجموعة من المبادئ التي عملت على وضعها مجموعة المنظمات والهيئات الدولية مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة تطبيق الجيد لهذه المبادئ فنجاحها يتطلب تفعيل أليات الحوكمة والمتمثلة أساسا في مجلس الإدارة ،لجنة المراجعة (المراجعة الداخلية ، المراجعة الخارجية)،لجنة المكافاة (تعويضات إدارة العليا) .

فالحوكمة أصبحت بمثابة الأداة التي تتضمن كفاءة إدارة المؤسسة بحيث تعبر عن وجود مجموعة من الضوابط والأخلاقيات ومن الأعراف والمبادئ المهنية التي بدونها يصعب ضبط وتحقيق عناصر الثقة والمصداقية في البيانات والمعلومات ، وتأكيد نزاهة الإدارة وكذا الوفاء بالالتزامات والتعهدات وضمان تحقيق الشركة أهدافها .

الفصل الثاني

تمهيد :

حظيت عملية تطوير التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم وحظيت الجودة بجانب كبير من هذا الاهتمام بإعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة ، وبناءا على ذلك فإن تحديد المرتكزات الأساسية للجودة يحتل أهمية كبيرة في إطار التطبيق العلمي لها في مختلف المؤسسات ومنها المؤسسات التعليم العالي .

إن الحوكمة الجامعية تمس عناصر وجوانب متعددة من التعليم العالي(أفراد الأسرة الجامعية، البحث العلمي ...) وقع إختيارنا على تطبيق الحوكمة من جانب الطالب الجامعي بوصفه المنتج النهائي للجامعة والحلقة المحورية للتعليم الجامعي حيث يرتكز نشاط وأهداف كل الحلقات الأخرى على الطالب الجامعي .

وسنحاول في هذا الفصل التركيز على جودة الخدمة التعليمية بقطاع التعليم العالي وذلك من خلال التطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة التعليمية .

المبحث الثاني: ماهية التعليم العالي .

المبحث الثالث : الحوكمة الجامعية

المبحث الأول: ماهية جودة الخدمة التعليمية.

يعتبر تحقيق جودة الخدمة من الأهداف التي تسعى أي منظمة خدمية للوصول إليها، باعتبار أن الخدمات أصبحت تمثل قطاعا هاما ومكملا لباقي القطاعات رغم كونها من المفاهيم التي يصعب الحكم عليها وتقييمها. لذا سنتعرض في هذا المبحث إلى دراسة كافية حول مفهوم جودة الخدمة، أهميتها، أبعادها .

المطلب الأول: تعريف جودة الخدمة التعليمية

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم وجودة الخدمة وذكر أهميتها على النحو التالي:

1. تعريف جودة الخدمة:

"ان جودة الخدمة ليس من السهل تعريفها بطريقة دقيقة، فكل فرد يحاول كتابة عنها أو ممارستها يجد أنه من الصعب عليه إن يصل إلى تعبير عملي عنها يتفق مع الآخرين، وتستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا الى السلع المادية"، ولقد تعددت تعاريفها بتعدد المهتمين لمفهوم جودة الخدمة لذلك سيتم عرض أهم التعاريف بهدف الوصول إلى مفهوم عام لها على النحو التالي:

التعريف01:يعرف باديرو (badiro) 1995 جودة الخدمة إلى أنها " مستوى متعادل لصفات تتميز بها الخدمة مبنية على قدرة المؤسسة الخدمية واحتياجات العملاء. ويضيف لصفات أن مجموعة الصفات التي تحدد قدرة جودة الخدمة على إشباع حاجات العملاء هي مسؤولية كل التزام من قبل المؤسسة الخدمية نحو المستفيدين من خدماتها، للوصول لأداء متميز في الجودة لا يتحقق فقط من إدراك العملاء ما لم تستخدم بطريقة صحيحة[1]

التعريف 02: "جودة الخدمة طريقة مشتقة بشكل تجريبي قد تكون مستعملة من قبل المنظمة لتحسين نوعية الخدمة[2]

التعريف الثالث: "جودة الخدمة تعني مسايرة توقعات العملاء، والارتقاء اليها بشكل مستمر وتتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة المدركة"[3]

التعريف الرابع : " الأثر الإجمالي للمنتج من خلال خصائص الخدمة المعرضة للاستعمال والتي تحدد درجة تلبية رغبات الزبون" [4]

[1] توفيق محمد عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، مكتبة النهضة المصرية، ايتراك مصر، 2006، ص 40.

[3] http:// makrketer.1 talk.net .(vule 13-04-2015a14h20)

[4] Hanan bentalek.la qualité de service de systemes.thése de doctorat spécialité informatique, l'université Paul Sabatier, 1998.pp11-12[4]

التعريف الخامس : ويرى" louis and boons" ان جودة الخدمة هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعني المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة للتوقعات الخاصة بهذه المواصفات وعليه الذي يحكم على جودة الخدمة وهو المستفيد الفعلي منها"[1]

التعريف السادس : تعرف بالخدمات بأنها نوعية الخدمات المقدمة والمتوقعة والمدركة التي تمثل المحدد الرئيسي لرضا المنتفع أو عدم رضاه"

التعريف السابع : جودة الخدمة تمثل الفرق بين التوقعات وبين الادراكات للأداء الفعلي للخدمة المقدمة بالنسبة لجميع العوامل أو العناصر التي تهم طالب الخدمة او العميل"

من خلال استعراض التعاريف السابقة نستخلص إن جودة الخدمة التعليمية تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة تمثل معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي مع توقعات العملاء لهذه الخدمة وبشكل مستمر مما يضمن الرضا الدائم للمستفيدين، ويحقق للمنظمة ميزة تنافسية بالنسبة للأخرين وهذا انطلاقا من الخصائص المستمدة من هذه الخدمة.

يوجد هناك ثلاث مستويات للخدمة هي:

– الخدمة العادية: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يتساوى إدراك الزبون لأداء الخدمة مع توقعات المسبقة عنها.

– الخدمة الرديئة: وهي تلك الخدمة التي تتحقق عندما يفوق أو يتجاوز الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

– الخدمة المتميزة: وهي تلك الخدمة التي عندما يتجاوز أو يفوق الأداء الفعلي للخدمة توقعات الزبائن بالنسبة لها.

[1] ثابت عبد الرحمن، ادريس، كفأه وجودة الخدمات اللوجستية، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006، ص291.

المطلب الثاني: أهمية جودة الخدمة التعليمية :

يمكن الإشارة إلى أربعة أسباب أساسية لأهمية جودة الخدمة التعليمية :[1]

أ-نمو مجال الخدمة:

لقد تزايدت أعدا المنظمات التجارية التي تقدم الخدمات أكثر من أي وقت مضى فعلى سبيل المثال نصف منظمات الأعمال يتعلق نشاطها بالخدمات إضافة الى نمو المنظمات المتصلة بالخدمات مازال مستمر بالتوزيع.

ب-ازدياد المنافسة:

إذ أن من المعلوم أن بقاء المنظمات يعتمد على حصولها على القدر الكافي من المنافسة، لذلك فان توفر جودة الخدمة في منتجات هذه المشاريع والخدمات يوفر لها العديد من المزايا التنافسية.

ج- الفهم الأكبر للعملاء:

أن تتم معاملتهم بصورة جيدة، ويكرهون التعامل مع المنظمات التي تركز فقط على الخدمة فلا يكفي تقديم منتجات ذات جودة وسعر معقول بدون المعاملة الجيدة والفهم الأكبر للعملاء.

د-المدلول الاقتصادي لجودة خدمة العميل:

أصبحت المنظمات تحرص في الوقت الحالي على ضرورة استمرار التعامل معها وتوسيع قاعدة عملائها وهذا يعني أن المنظمات يجب ألا تسعى فقط الى اجتذاب زبائن وعملاء جدد، ولكنه يجب عليها أن تحافظ على العملاء المحليين ومن هنا تظهر الأهمية القصوى لجودة خدمة للعملاء من أجل ضمان ذلك.

المطلب الثالث: أبعاد جودة الخدمة التعليمية .

أما من حيث أبعاد جودة الخدمة التعليمية dimension of quality فيمكن انجازها فيمايلي:

1. الأمان: تعني إلمام العاملين بمهام وظائفهم وبشكل يمكنهم من تقديم خدمة خالية من مخاطر.[2]
2. الاعتمادية: مدى ثبات الأداء بمرور الوقت أو بمعنى أخر متوسط الوقت الذي يتعطل فيه المنتج عن العمل.[3]
3. إمكانية الوصول: والتي تشير إلى سهولة الوصول إلى مقدمي الخدمة والاتصال بهم عند اللزوم .
4. المصداقية: وتعني توافر درجة عالية من الثقة في مقدمي الخدمة من خلال مراعاة مصالح واحتياجات العملاء.

[1] مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2006،ص194.

[2] توفيق محمد عبد المحسن،مرجع سابق ذكره، ص45

[3] محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الادردن ، الطبعة الثانية، 2006، ص21.

5. درجة الاستجابة: والتي تشير إلى سرعة استجابة مقدمي الخدمة لمطالب واحتياجات العملاء
6. كفأة وقدرة مقدمي الخدمة: التي تعني امتلاك الافراد مقدمي الخدمة للقدرات،التي يمكنهم من تقديم خدمة متميزة للعملاء.
7. الجوانب المادية والبشرية الملموسة: تشمل المظهر الخارجي للمعدات والأفراد ومواد ووسائل الاتصال.
8. المجاملة: تشير إلى معاملة العملاء وتقدير ظروفهم الخاصة.
9. الاتصال: التي تعني تبادل المعلومات المتعلقة بالخدمة بين مقدمي الخدمة والعملاء بشكل سهل ومبسط.
10. الاهتمام والرعاية والعناية: عن طريق بذل كافة الجهود لإشعار العميل بذلك. ويعني هذا العناية بالعملاء، وإعطاء كل منهم الاهتمام الكافي بصورة شخصية وينطوي ذلك على ضرورة أن يعرف موظفو المنظمة كل عميل باسمه، وأن يقوموا باجراء اتصالات دائمةمعهم ،وأن يكون لديهم معرفة تفصيلية بحاجاتهم .

المبحث الثاني: التعليم العالي

المطلب الأول: ماهية التعليم العالي

1- مفهوم التعليم العالي:

يقصد بالتعليم العالي كل أنواع الدراسات، التكوين أو التكوين الموجه للبحث الذي يتم بعدالمرحلة الثانوية على مستوى مؤسسته جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كممؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدولة .[1]

يقصد بالتعليم العالي :التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول علىالشهادة الثانوية . ويختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين الى أربع سنوات وهو أخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي.[2]

ومما سبق يمكن أن يعتبر التعليم العالي مرحلة من مراحل التعليم المتقدمة، حيث يمثل أخر مراحل التعليم و أرقاها درجة، وينفرد به غاليا مجموعة قليلة من الطلاب الممتازين في ذكائهم ومعارفهم العلمية، ويتمثل التعليم العالي في كل أشكال التعليم التي يمارسها المؤسسات سواء كانت جامعات، معاهد أو مدارس عليا وذلك في مستويات تعقب المرحلة الثانوية و الحصول في أغلب الأحوال على شهادة البكالوريا أو ما يعادلها.

[1] Unesco conférence mondiale surlensegnementsuperieurdéclarationmondial sur lénseigement supérieur pourle 21 .ausitewelo www.unesco.org[1]، vision et actionparis 5-9/10/1998:siécle.p1.

[2] نوال تمور، كفاة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري- قسنطسنة- سنة 2011-2012، ص 14

كما يرتبط التعليم العالي ارتباطا وثيقا بفكرة التخصص وهذاعكس المراحل التي تأتي قبل هاته المرحلة حيث يكتسب فيها التلميذ المبادئ الأساسية في حقول المعرفة العامة، وباتالي يمكن اعتبارالتعليم العالي مرحلة من خلال التعليم المتخصص الأكاديمي، الذي يستهدف سد الحاجات الحاضرة والمستقبلية للمجتمع[1]

المطلب الثاني: أهمية التعليم العالي:

تمثل دراسة التعليم العالي ولا سيما التعليم العالي أهمية بالغة في معرفة حياة المجتمعات من حيث تقدمها ودرجة الوعي والرقي والتحضر فيها، كما تكتشف عن واقع الديمقراطية وحقوق الإنسان والتسامح،ليس كمناهج وبرامج بالمؤسسات التربوية فحسب، وإنما كذلك ضمن علاقات الناس فيما بينهم داخل وخارج هذه المؤسسات ، كماتبين القوى السياسية والاجتماعية والثقافية بالمجتمع الذي يساهم في إعداد أداء سياسة التعليم العالي .

كما أن التعليم العالي والبحث العلمي يعد من القطاعات الإستراتيجية الأولى وأهمها على الإطلاق في سياسات الأول، لهذا تعمل الدول عبر العالم من تقدم وتطور في ظل مراقبة شديدة لما توصلت إليه مختلف الدول عبر العالم من تقدم وتطور في هذا القطاع، أما المجتمعات التي لا تعطي أهمية لهذا الموضوع فلا يمكن أن تساير التطور ولكن ستظل رهينة المجتمعات المتعلمة ،تلك المجتمعات التي تبحث باستمرار عن بديل أفضل لواقعها عبر تطوير العلوم والمعارف وتوظيف الاختراعات لغاية ترقية الإنسان والمجتمع والدولة[2]

ولقد أدرك القائمون والقياديون والمخططون في العالم منذ القدم أهمية التعليم بأنه أساس النهضة والتطور في كل المجتمعات، وأنه أداة مهمة لنقل التكنولوجية وتطويرها،وان العالم في القرن 21م، تعد أبرز سماته التطور في العلوم الدقيقة واستكشاف الفضاء وتكنولوجيا الاتصالات وثورة المعلومات والبحث عن مصادر جديدة وبديلة للطاقة. ولقد باتت الجامعة بمراكزها البحثية البوابة الحقيقية للعديد من دول العالم لتحقيق نتائج حسنة على مستوى النشاطات الاقتصادية والاجتماعية من خلال ربط التعليم العالي ومراكز البحث العلمي بالواقع الصناعي والإنتاجي لهذه الدول.

[1] رفيق زراولة،"دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل إقتصاد المعرفة " مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،كلية الإقتصاد والتسيير بجامعة محمد خيضر ،بسكرة ،12-13 نوفمبر 2005، ص

[2] محمد بوعشة، أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي، دار الجيل ، بيروت،الطبعة الأولى،2000،ص 10-12.

المطلب الثالث: وظائف التعليم العالي

لتحديد دور التعليم العالي لا بد من معرفة حاجات المجتمع وتطلعاته لتحديد المناهج التي يجب أن يتبعها نظام التعليم العالي لإحداث الموازنة بين التغييرات الاقتصادية السريعة وما يقابلها من تغييرات اجتماعية ولذلك لا تقتصر وظائف الجامعة على التدريب واعداد الكفاءات البشرية المتخصصة فقط، بل تعددت وأصبح من أهم وظائف ومهام الجامعة في العصر الحالي مايلي:[1]

1- مهام التأهيل والتدريب: من خلال التركيز على مضامين برامج التعليم ومنهجياته ومقارباته وممارساته ووسائل نقل المعرفة من أجل تحقيق الاهداف التالية:

- تزويد المتخرجين بكفاءات محددة من معارف ومهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط والمشاركة الفعالة في المجتمع والعمل على تكوين مواطنين ملتزمون بقضايا الناس والمجتمع.
- تعزيز العلاقة بين المحيط الأكاديمي وعالم الشغل، وانشاء شركات مع مختلف القطاعات وتخليل احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التطزورات العلمية والتقنية والاقتضادية.

2- مهام البحث العلمي:

- تنشيط البحث العلمي ولاسيما في الميادين التطبيقية وكطشف أسرار العلم وتفسير نتائج البحوث العلمية ونشرها مما يؤدي الى تطوير المعرفة وتعميقها وتوسيع نطاقها لتوفير قاعدة علمية لاتخاذ القرارات.
- ضمان الإعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا.
- تعزيز نشر المعارف في جميع المجالات، والاعتراف بالحريات الأكاديمية ولاسيماحرية البحث والنشر.

3- مهام خدمة المجتمع:[2]

- حماية التراث الانساني والحفاظ على انتاج البشري والمساهمة في الحفاظ على قيم المجتمع وتعزيزها
- التخليل المستمر للميول السياسي والاقتصادي والاجتماعي بهدف يمكن المجتمع من معالجة مشاكله.
- نشر القيم المتفق عليها عالميا وأهمها= السلام، العدالة، المساواة، التضامن وحقوق الانسان
- تزويد المجتمع بالاطارت المؤهلة والمتخصصة وتعليم المهن الراقية كالطب والصيدلة

ونستطيع القول إن رسالة الجامعة حضارية، لها دور في القيام بالابحاث العلمية في مختلف فروع المعرفة وتنقسم البحوث الأكاديمية الى ثلاث أنواع.

- البحوث الجامعية. تقرير، مقالة، بحث ومشروع.

[1] يوسف حجيم الطائي وأخرون، ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الوراق، عمان، الطبعة الأولى،2008،ص140.

[2] حمزة مراد سي، دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي، مذكرة لنيل شهادةالماجيستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، سنة 2009-2010، ص 17.

- البحوث الدراسات اتلعليا: ماستر، ماجيستر، ودكتوراه.
- البحوث الأكاديمية المتخصصة: ويقوم بها الأساتذة الجامعيون في إطار الجامعة ومخابر البحث، وفي كثير من الدول ينتكم توجيه الابحاث الاكاديمة لتساير متطلبات المجتمع وحاجاته الاقتصادية والاجتماعية.

المبحث الثالث: الحوكمة الجامعية كألية لتحقيق الجودة الخدمة التعليمية

المطلب الأول: ماهية الحوكمة الجامعية وعناصرها

أولا: ماهية الحوكمة الجامعية

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الأونة الأخيرة، ليعبر عن الأزمة الحقيقة التي يمر بها المؤسسة الجامعية والتي تعكسها مظاهر كثيرة، لمحاولة تخفيف حدتها وإيجاد حلول مقترحة لها

المقصود بالحكومة الجامعية وضع معايير واليات حاكمة لأداء كل الأعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم[1]

الحوكمة الجامعية هي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وادارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تمييز وجودة الإدارة الجامعية ومدى قدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية ، دون الاعتماد على الآليات المركزية للادارة، بمعنى أخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتمييز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع ومؤسسته بناء وتنمية الإطارات البشرية ومنبعا لفتح أفاق جديدة من الانجاز لمواكبة الاحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الاقليمية والدولية بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره[2].

يرى الكابتن "Marginson et cosidine" أن الحوكمة الجامعية قد تحدد منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية، سوق العمل والمنتج[3].

[1] أحمد عزت، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها/، وثيقة انترنات متوفرة على الموقع:http.//adaya.net/node/3068- تاريخ الاطلاع :2015/04/28

[2] اسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العالي في مصر، مكتبة الاسكندرية، مصر، 2009، ص 7،13.

[3] MEREDITH Eduards, University governance, Amapping and some issues, pp,4,5documentinternetdisponiblesur le site:http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf(consulté 02/12/2009).

ويكمن التحدي الأساسي في كيفية خلق أو تخطيط نظم حوكمة، تضمن تسيير الجيد للجامعة وتأخذ بعين الاعتبار احترام تطبيق الحرية الأكاديمية، وكل الالتزامات المفروضة على الوجه المقبول.

ثانيا :عناصر الحوكمة الجامعية

تتمثل عناصر الحوكمة الجامعية في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي والخارجي كما يلي:

–المحيط الداخلي (الاطار البيداغوجي):يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في:الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين.

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

– يمكننا القول عموما أن الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية (المشاركة، الفعالية، الشفافية، الثقة)، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف هذه الجامعة، تمثل هذه المبادئ اطار العمل، ويسبب غيابها اختلال توازن العمل.

المطلب الثاني: أسباب ظهور الحوكمة الجامعية

إن قضية حوكمة الجامعات تعتبر غاية في الأهمية وقد ساهم في ظهوره عدة أسباب:[1]

– التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في اطار الانتقال الى اقتصاد المعرفة. هذا بدوره ساعد في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال الشروع التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والادارية.

– انتقال النماذج الادارية الموجودة في أغلب الحالات على المستوى الدولي من النماذج الادارة التقليدية الى نماذج ادارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

– زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الادارية والاكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.

– ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحرك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

– تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في تنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا[1].

[1]اسماعيل سراج الدين، مرجع سابق ص 16، 17، 20، 45.

– عدم قيام الجامعات بدورها في انتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة مما أدى الى تحول الجامعة الى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.

– ظهور توجهين عالميين رئيسيين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الانسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتها.

– الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي فضلا عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والاقسام العلمية

– – تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي، إذ تحول الاحترام من قيمة إلى عادة تقليدية بين أفراد الأسرة الجامعية، أما على مستوى البحوث فانتشرت السرقة العلمية وغاب تقدير الإبداع، وأصبح البحث والإضافة العلمية تقدم تقديرا محمودا من الإبداع والتجديد.

– – أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع وبالأحرى انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنلوجيا تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والإقتصادية والصناعية والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة

– لهذا يمكن القول إن الحكومة فرضت نفسها وتطبيقها على كل المستويات والمؤسسات بما فيها الجامعة على أساس أنها المنتج الوحيد للعلم والمعرفة الذي يعتبر الثروة الحقيقية لهذا العصر.

[1] غضبان حسام الدين مرجع سابق ص 203.

المطلب الثالث: أهداف الحكومة الجامعية

– تعد الحكومة الجامعية إصلاح حقيقي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف الذي يتضمنها هذا المفهوم وأيضا المبادئ التي يقوم عليها والتي لا تختلف عن المبادئ الأساسية للحكومة في أي مؤسسة مهما كان نوعها وتبيعتها .

إن تطبيق أسس الحكومة الجامعية يهدف إلى[1]:

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

– صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعات والكليات

– تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية

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

المطلب الرابع: مبادئ الحكومة الجامعية

إن مبادئ الحكومة في مؤسسات التعليم العالي لا تختلف عن مبادئ الحكومة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل فيما يلي[2]:

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

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

– التمثيل: الحكومة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات. تمثل هذه

[1] مقيدش نزيهة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف 2009–2010، ص71.

[2] مقيدش نزيهة، مرجع سابق ص72.

الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي، الإجراءات التنفيذية.

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

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

المطلب الخامس : العلاقة بين الحوكمة وتحسين جودة الخدمة التعليمية

بالطبع لا يمكننا التغلب على مشكلات جودة الخدمة التعليمية ،وذلك لأن الحوكمة عملية تتضمن مراحل مختلفة ، وتحتاج إلى تغيير عناصر جوهرية في الخدمة التعليمية ، حيث أن الحوكمة تساهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية وذلك من خلال[1] :

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

[1] مقديش نزيهة ، مرجع سابق ،ص 86 .

- المساءلة جوهر الحوكمة حيث تتعلق بأصحاب المصالح (الأساتذة ، الطلبة ، الإداريين) فهم المسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي لهذا يجب أن يتميز قطاع التعليم العالي بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية .
- إن الحوكمة الجيدة تسير اتخاذ القرارات تتسم بالعقلانية والإفصاح والشفافية ، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي .
- تمثل حوكمة المؤسسات عنصرا حيويا من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء .
- العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية .[1]

[1] أحمد محمد أحمد برقعان ، عبد الله على القرشي ، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات ، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة "15-17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، طرابلس ،لبنان ،ص 19.

خلاصة الفصل :

يعد قطاع التعليم العالي من أهم أولويات الدولة الجزائرية باعتباره القطاع المسؤول على إعداد الرأسمال البشري والضروري لقيادة التنمية الاقتصادية .

حيث فرض الواقع والتطورات الاقتصادية والتدفق المعلوماتي الهائل على الجامعة ضرورة تكوين الكفاءات المتفقة مع الأهداف واحتياجات المجتمع والقادرة على ضمان مستوى متميز من الجودة، هذه الأخيرة تعد مجموعة من المعايير والخصائص الواجب توفرها في جميع عناصر العملية التعليمية في المؤسسة وذلك فيما يتعلق منها بالمدخلات والعمليات والمخرجات التي من شأنها تحقيق الأهداف المطلوبة للفرد والمؤسسة والمجتمع وفقا للإمكانات المادية والبشرية المتاحة ، حيث تعتمد المؤسسة التعليمية في تحقيق خدمة ذات جودة عالية على مجموعة من الأبعاد والمتمثلة في توفير الكادر الأكاديمي والإداري ذو المهارة العالية والمعرفة العلمية الكافية والقدرة على فهم الطالب وإدراك حاجاته .

الفصل الثالث

تمهيد :

بهدف تكامل خطوات الدراسة وتناسقها ننتقل إلى الجانب الميداني لها ، إذ تعد الدراسة الميدانية وسيلة هامة يستطيع الباحث من خلالها أن يتوصل إلى الحقائق وجمع المعلومات من الواقع ، لذا سنحاول في هذا الجزء إبراز الخطوات الإجرائية والمنهجية التي تم الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية ، بدءا بتعريف مجال الدراسة ، وكذلك الأدوات التي إستخدمت في جمع المعلومات وتحليل البيانات وأخيرا تحليل وتفسير البيانات . سأتطرق من خلال هذا الفصل إلى المباحث الرئيسية التالية :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة .

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة

المطلب الأول : تعريف بجامعة محمد خيضر –بسكرة

تعتبر جامعة بسكرة من الجامعة الفتية حديثة النشأة ومع ذلك حققت العديد من الإنجازات خلال هذه الفترة، حيث تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي الى مدينة سيدي عقبة .

في هذا التقرير نتطرق الى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لهذا سنتعرف على نشأة وتطور الجامعة، ثم أهدافها ومهامها ، ثم تعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

اولا : نشأة وتطور جامعة محمد خيضر –بسكرة

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم ، وهذه المراحل هي:

1- مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم انشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

-المعهد الوطني للري(المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في :1984/08/18) .

-المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في 1984/08/05)

-المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في 1986/08/18)

2- مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية ، بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد الى مركز جامعي بمقتضي المرسوم رقم :295-92 المؤرخ في : 1992/07/07، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في : (معهد العلوم الدقيقة ،معهد الهندسة المدنية ،معهد العلوم الاقتصادية معهد الالترونيك ،معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع ،معهد الانجليزية).

3 - مرحلة الجامعة (1998 –الى يومنا هذا)

بصدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في 1998/07/07 تحول المركز الجامعي الى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة ، معهد الهندسة المعمارية ،معهد العلوم الاقتصادية ،معهد الري ، معهد الاعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والانسانية ، المعهد الوطني للكهرباء التقنية).

وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في : 1998/12/02 المتعلقة بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في :1998/12/02 المتضمن القانون الاساسي مذكرة ماستر ، تخصص تسيير المواد البشرية ،غير منشورة ،جامعة محمد خيضر بسكرة (2013/2012)

النموذجي للجامعة ، تحولت هذه المعاهد الى 3 كليات وهي :

-كلية العلوم وعلوم المهندس

-كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

-كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية .

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04/255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم : 98/219 المؤرخ في :1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة ، أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي :

كلية العلوم والتكنولوجيا.

كلية العلوم الانسانية.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

كلية الآداب والعلوم الانسانية والاجتماعية.

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

ثانيا : الوضعية الحالية للجامعة محمد خيضر – بسكرة

ثم جاء المرسوم التنفيذي رقم 90-09 المؤرخ في 21 صفر 1430 هـ المرافق لـ :2009/02/17 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في 1998/07/07 وأصبحت الجامعة تتكون من ستة كليات هي:

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

كلية العلوم والتكنولوجيا.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

كلية الآداب واللغات.

كما عدل التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 219-98 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلة إداريا في 06 كليات و 21 قسم ، كما أصبحت مديرية الجامعة زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية أربع نيابات مديرية تكلف على التوالي بالميادين الآتية :

- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية
- ❖ نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثالثا : مهام جامعة محمد خيضر –بسكرة

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر –بسكرة– تتولى المهام التالية :

1 * **في مجال التعليم العالي**

تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.

المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.

المشاركة في التكوين المتواصل .

2***في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي**

المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية

المشاركة ضمن الأسرة العلمية والثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

رابعا : أهداف جامعة محمد خيضر –بسكرة

تعتمد جامعة محمد خيضر–بسكرة على الكفاءة البيداغوجية والعلمية لأساتذتها ودعم موظفيها وعمالها لتكوين فئة طلابية بإمكانها التوفيق والنجاح في الاندماج الاجتماعي والمهني في المجتمع المحلي.

– تتواصل ديناميكية الجامعة باستمرار استجابة للأهداف التالية :

ضمان تكوين بيداغوجي نوعي

تنوع في التخصصات التكوينية استجابة لمتطلبات التنمية الوطنية والمحلية

إعطاء دفع جديد وحركية نوعية للبحث العلمي للمساهمة في تنمية كل القطاعات والاجتماعية.

المطلب الثاني : مفهوم عام لكليـــة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تأسست كلية العلوم الاقتصادية بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 98/397 المؤرخ في : 1998/12/02 وكانت تسميتها بـ: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية وتم فصلها عن كلية الحقوق بناء على المرسوم التنفيذي رقم :04/255 المؤرخ في 2004/08/29 وتم تسميتها بـ:كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،وبناء على المرسوم التنفيذي رقم :09/90 المؤرخ في : 2009/02/17 تم تغيير التسمية إلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وهي تشمل على ثلاثة أقسام إضافة الى النظام الجديد ل م د (مجال العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير).

ويمكن تعريف الكلية بما يلي : هي وحدة للتعليم والبحث العلمي بالجامعة في ميدان العلم والمعرفة ، وهي متعددة الاختصاصات وتتولى مـا يـأتي :

التعليم على مستوى التدرج وما بعد التدرج

نشاطات البحث العلمي

أعمال التكوين ،وتجديد المعارف

تعتبر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كثيرة النشـاط في مبـادلـة المعلـومات اي الملتقيـــات المتكـررة والنـــدوات الخـــاصة بالميـدان والايام الدراسية التي استفاد منها الجميع .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

اولا : تعـريف الهيكـل التنظيمي للكليــة

الهيكل التنظيمي هو الادارة أو الشكـل الذي يبين توزيع السلطات والمسؤوليات على مختلف الوحدات في المستويات الادارية والبيداغوجية المختلفة .

ثانيا :دراسة الهيكل التنظيمي

❖ **العميـد** : يعتبر هو المسؤول الاول عن التسيير البيداغوجي والاداري ويضمن تسييـر وسـائلها البشريـة والمـالية وهـو معين مـن طرف وزير التعليم العالي والبحث العلمي

وكذلك نجد بان العميد هو المشرف الوحيـد على كـل الملتقيات والـدراسات والندوات الخاصة بالكلية

كما تم فتح مكتب لدار المقاولاتية تحت إشراف العميد

*تسيير الكلية (من ناحية الاساتذة ،العمال، الطلبة)

*الآمر بالصرف

*مسير الميزانية

*المصادقة على مختلف الوثائق في حدود صلاحيات

*القدرة على سلطة العقاب ومنح المكافآت

❖ **مهام نائب العميد المكلف بالدراسات المسائل المرتبطة بالطلبة**

ضمان تسيير و متابعة تسجيل الطلبة في التدرج.

متابعة سير انشطة التعليم و اخذ و اقتراح كل إجراء من اجل تحسينه

مسك القائمة الاسمية و الاحصائية للطلبة

جمع الاعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة و معالجته و نشره

❖ **كما يساعده في مهامه كل من :**

-رئيس مصلحة التدريس.

-رئيس مصلحة التعليم والتقييم.

-رئيس مصلحة الاحصائيات والاعلام والتوجيه.

❖ **قسم العلوم الاقتصادية**

تم فتح قسم العلوم الاقتصادية في الموسم الجامعي 1991-1992 حيث كان قسما مستقلا،أولقسم في العلوم الإنسانية. ديسمبر 1998 الذي أوجد نظام الكليات أصبح قسم العلوم الإقتصادية مشكل الكلية الحقوق والعلوم الإقتصادية والتي تضم أيضا قسم علوم التسيير،وقسم الحقوق ،وفي السنة الجامعية 2004-2005 أصبح القسم تابع الكلية العلوم الإقتصادية والتسيير بعد فصلها عن كلية الحقوق والعلوم السياسية.

❖ **الطاقم الاداري للقسم :**

رئيس القسم.

مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

رئيس اللجنة العلمية.

❖ **التكوين في القسم**

- منح القسم في الدراسات طويلةالمدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في تخصصي:

* نقود مالية وبنوك – إقتصاد وتسيير المؤسسة.

- كما منح في الدراسات قصيرة المدى (3 سنوات) شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية في تخصص المحاسبة و الضرائب.

ومواكبة للإصلاحات الجارية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي باشرت كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التدريس بالنظام التعليمي الجديد LMD خلال الموسم الجامعي 2005-2006.

ويمنح القسم أيضا شهادات الليسانسL.M.Dفي تخصصي:

– مالية و بنوك.

– اقتصاد مالي ونقدي.

كما يمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

– نقود ومالية.

– مالية واقتصاد دولي:

مالية وحوكمة المؤسسات.

مالية واقتصاد دولي.

فضلاعلى منح درجات الماجستيرمنذ الموسم 2001/2002،ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

– دكتوراه العلوم (المرسوم 254–98).

– دكتوراهL.M.D: اقتصاديات النقود والبنوك والأسواق المالية.

عدد الطلبة المسجلين بقسم العلوم الاقتصادية للموسم الجامعي 2012 –2013

بالنسبة لسنة الثانية ليسانس 111 طالب

بالنسبة لسنة الثالثة مالية وبنوك 147 طالب

بالنسبة لسنة اولى ماستر تخصص مالية ونقود 43 طالب

بالنسبة لسنة اولى ماسترتخصص مالية اقتصاد دولي 5 طالب

بالنسبة لسنة اولى ماستر تخصص مالية وحوكمة المؤسسات11 طالب

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص مالية ونقود 26 طالب

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص تسيير مالية اقتصاد دولي 24 طالب

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص مالية وحوكمة المؤسسات 24 طالب

❖ **قسم علوم التسيير**

التسيير كتخصص يعتبر من بين الفروع الأساسية بجامعة محمد خيضر بسكرة ،إذ كان الأول في التخصصات التي فتحت بمعهد العلوم الاقتصادية سنة 1993.

ونظرا لأهمية الفرع وارتباطها لمباشر بواقع المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة والاقتصاد الوطني ككل،تحول التسيير ابتداء من الموسم الجامعي 97-98 من تخصص تابع للعلوم الاقتصادية إلى فرع قائم بذاته يبدأ التسجيل فيهمن الجذع المشترك ثم تتشعب من تخصصات عديدة والتي هي في الحقيقة ترجمة للتطورات والديناميكية التي تشهدهاعلوم التسيير من جهة واستجابة لاحتياجات المؤسسة منجهة أخرى .

ومع إقرار الكليات بالمرسوم 98/397 تأسس مع بدايةالموسم 99/98 قسم علوم التسيير تابع الكلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ثم لكلية العلوم الاقتصادية والتسيير طبقا للمرسوم297/03 ابتداء من سنة 2003 مع قسمي العلوم الاقتصادية والإعلام الآلي للتسيير.

✓ **الطاقم الاداري للقسم:**

رئيس القسم.

مساعد رئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

مساعد رئيس القسم مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

رئيس اللجنة العلمية.

✓ **التكوين في القسم**

-منح القسم في الدراسات طويلة المدى (4 سنوات) شهادات الليسانس في التخصصات التالية:

- إدارة أعمال - محاسبة - تسويق

كما يمنح القسم شهادة الليسانسL.M.D في التخصصات التالية:

- إدارة الأعمال.

– تسيير عمومي.

– تسيير الموارد البشرية.

ويمنح القسم شهادة الماستر في التخصصات التالية:

•تسيير المنظمات:

– حوكمة الشركات.

– تسيير الموارد البشرية.

– التسيير الاستراتيجي للمنظمات.

– المقاولاتية.

•إدارة الأعمال.

– القسم يمنح أيضا درجات الماجستير منذ الموسم 2001/2002.

ويمنح القسم أيضا شهادة الدكتوراه:

– دكتوراه العلوم (المرسوم 254–98).

– دكتوراهL.M.D: تسيير المنظمات.

عدد الطلبة المسجلين بقسم العلوم الاقتصادية للموسم الجامعي 2012 –2013

بالنسبة لسنة الثانية ليسانس 144 طالب

بالنسبة لسنة الثالثة ادارة اعمال 76 طالب

بالنسبة لسنة اولى ماستر تخصص مقاولاتية 24 طالب

بالنسبة لسنة اولى ماستر تخصص تسيير موارد بشرية 23 طالب

بالنسبة لسنة اولى ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات 25 طالب

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص مقاولاتية 23 طالب

بالنسبة لسنة الثانية ماستر تخصص تسييرموارد بشرية 27 طالب

بالنسبة لسنةالثانية ماستر تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات 25 طالب

❖ **قسم العلوم التجارية :**

على الرغم من حداثة نشأته، حيث أن القسم سنة 2005،بمقتضى قرار مؤرخ في 20أفريل 2005 والمتضمن إنشاء أقسام كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،إلاأنه سرعانما إحتل مكانة رائدة ضمن أقسام هذه الكلية (كليةالعلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)،وهذا لأهمية وطبيعة التخصصات التي يقدمها.

ومع التطور الطبيعي و النمو الديناميكي للكلية من معهد للاقتصاد سنة 1991،إلى صدور المرسوم رقم 397/98 المؤرخ في 02 ديسمبر 1998 للكلية الحقوق و العلوم الاقتصادية والتي انقسمت سنة 2004-2005 إلى كليتين إحداهما كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، يدور بروز قسم العلوم التجارية بتخصصاته المتميزة.

وسريع ماتطور القسم وتعددت التخصصات التي يقدمها وتضاعف عدد طلبته بشكل لافت ومحفز.

✓ **الطاقم الإداري للقسم:**

رئيس القســم

مساعدرئيس القسم مكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

.مساعدرئيس القسم مكلف بما بعدالتدرج والبحث العلمي.

مسؤول مصلحة التدريس.

رئيس اللجنة العلمية

✓ **مهام نائب العميد المكلف لما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية**

ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج.

اتخاذ أو اقتراح الاجراءات الضرورية لضمان سير عمليات

التكوين لما بعد التدرج والسهر على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج

متابعة سير أنشطة البحث.

المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية

المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية

تنفيذ برامج تحسين مستوى الاساتذة وتجديد معلوماتهم

متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على ارشيفه

- ✓ **كما يساعده في مهامه كل من :**

-رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.

-رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

-رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

- ✓ **مهام الامين العام للكلية**

من مهامه المخصصة له

المسؤول على الموارد البشرية.

ومسؤول على المصالح التابعة له.

- ❖ **مصلحة المستخدمين** :وهي تقوم بمهام الخاصة.

-تسيير المسار المهني للمستخدمين .

-تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للكلية.

-اعداد شهادات العمل

-تحضير ملف الامومة

-تحضير ملف التقاعد

-تحضير الاوراق الخاصة بالبحوث العلمية الخاصة بالأساتذة

-تحضير ملفات الساعات الاضافية

-تحضير منصب العمل بالنسبة للاستخلاف

-اعداد ملفات الموظفين واعداد قرارات التعيين والتثبيت والترقية ومتابعة الوضعية الادارية والاجتماعية لكل عامل.

كما نجد بان هذه المصلحة هي المسير الذي يجمع بين العمال والاساتذة كما انها لديها فرعين اساسين وهم :

الفرع الاول: فرع المستخدمين الاداريين

الفرع الثاني : فرع الاساتذة

❖ **مصلحة الوسائل والصيانة:**

الفرع الاول: فرع الوسائل

تتكفل بما يلي :

- ضمان تزويد الكلية بمختلف الوسائل والمعدات والاحتياجات.
- اقتناء مختلف الوسائل والمعدات والتجهيزات.
- مسك سجل الجرد الذي تدون فيه كل الممتلكات المنقولة للكلية.

الفرع الثاني: فرع الصيانة

- صيانة كل الممتلكات المنقولة وغير المنقولة للكلية واصلاحها.
- نظافة مقرات الكليــة (الادارية والبيداغوجية).
- تسيير والمحافظة على المساحات الخضراء للكلية.

❖ **مصلحة الميزانية والمحاسبة**

تعتبر مصلحة الميزانية القلب النابض للتسيير وإدارة الأعمال التي تقام طيلة السنة المالية

الفرع الاول: فرع الميزانية

يتمثل في أجور الاساتذة المؤقتين، والعمال المؤقتين والمشاركين

الفرع الثاني : فرع المحاسبة

ويتمثل في مصاريف تسيير المصالح ، تسديد الفواتير

❖ **مصلحة الانشطة العلمية والثقافية**

وهي المصلحة التي تقوم بكل النشاطات التي تقوم بها الطلبة (الرياضة ،العاب فكرية ،مسابقات....)

❖ **مكتبــة الكليــة**

اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي

-تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال احدث الطرق للمعالجة والترتيب

-صيانة الرصيد الوثائقي والتحسين المستمر لعملية الجرد

-وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والاساتذة

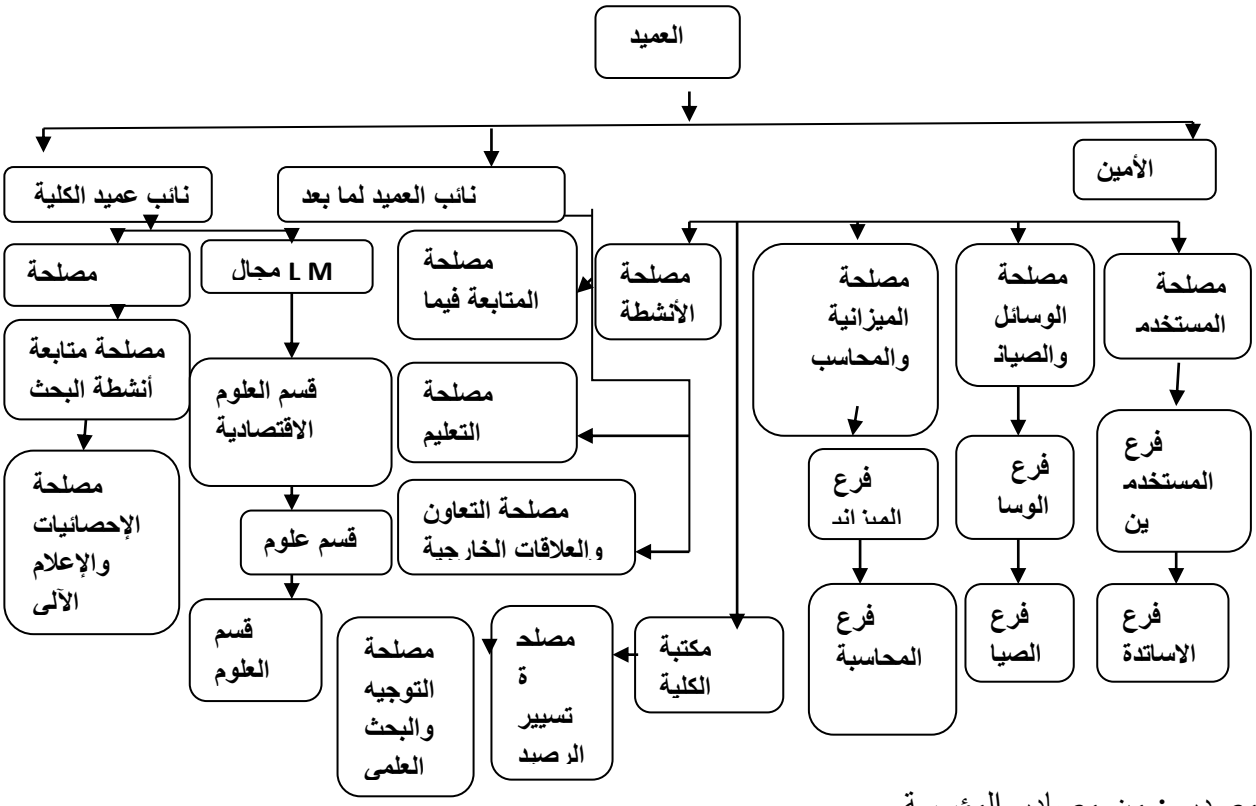
-مساعدة الاساتذة والطلبة في بحوثهم البيلوغوافية

وهي تضم مصلحتين :

المصلحة الاولى : مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي

المصلحة الثانية : مصلحة التوجيه والبحث العلمي

الشكل رقم 5 : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر : من مصادر المؤسسة .

المبحث الثاني : الإطـار المنهجي للدراسة

سنحاول من خلال هذا المبحث عرض الإطار المنهجي للدراسة من خلال تقديم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و عرض أسئلة و أجوبة المقابلة و كذا تحليل و تفسير هذه الأخيرة و الإجابة على الفرضيات الموضوعة.

المطلب الأول : أدوات جمع البيانات

لغرض جمع البيانات والمعلومات اللازمة لمحاولة معرفة واقع تأثير مبادئ الحوكمة على تفعيل جودة الخدمة التعليمية بالمؤسسة محل الدراسة ،قمنا بإعتماد منهج المقابلة الشخصية : حيث تعرف على أنها محادثة بين القائم والمستجيب وذلك لغرض الحصول على معلومات من طرف هذا الأخير تسمح بتأكيد أو نفي الفرضيات الموضوعة [1] .

وعلى هذا الأساس وبإعتبار أن الجودة و مبادئ الحوكمة كمفهومين وكتطبيق يعتبران حديثين نسبيا على المستوى العملي في المؤسسات التعليمية الجزائرية و هو حال جامعة محمد خيضر عموما و كلية الإقتصاد بصورة خاصة ،فقد إنتهجا أسلوب المقابلة الشخصية مع السيد عميد الكلية باعتباره المسؤول الأول عن الهيئة الإدارية و البيداغوجية ، و من منطلق أنه الأكثر إلماما ببعض حيثيات التسيير بالكلية ،و قد كانت غاية الباحثة اجراء المقابلة مع مسؤول خلية الجودة بالكلية و أعضاء الخلية ، إلا أنه تعذر عليها ذلك لأسباب مربوطة بعامل الوقت و غياب بعض المبحوثين.

و قد حاولنا صياغة أسئلة المقابلة بصورة نهدف من خلالها الوقوف على مجموعة من النقاط والمحاور الأساسية التي بناءا عليها نحاول الربط والحكم على الفرضيات الموضوعة إما بتأكيدها فيما يتعلق بوواقع الحوكمة وتأثيره على الخدمة التعليمية بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، حيث تم تحديد استمارة مقابلة تتكون من 8 سؤالا ، خصص من سؤال إلى أكثر لعلاقة كل بعد من مبادئ الحوكمة بجودة الخدمة التعليمية (انظر الملحق رقم 1).

[1] عدنان حسين الجادري ،يعقوب عبد الله أبو حلو : **الأسس المنهجية والإستخدمات الإحصائية في البحوث التربوية والإنسانية** ،إثراء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى،2009،ص127.

كما استعنا في عملية تحليل مضمون المقابة بأسلوب الملاحظة الشخصية التي تعتبر أسلوبا يعتمد عليه بطريقة غير مباشرة في عملية التحليل ، إذ تستخدم بصرف النظر أحيانا عن الأسلوب المستخدم في جمع البيانات وتفسيرها في دراسات العلوم الإجتماعية و الإنسانية عموما .

المطلب الثاني :عرض أسئلة و أجوبة المقابلة

سنحاول في هذا المطلب عرض أسئلة و أجوبة المقابلة التي تمت مع السيد /عميد كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد خيضر – بسكرة– ، و فيما يلي عرض تفصيلي للأسئلة المقدمة و الأجوبة عليها و التوضيحات المقدمة من طرف السيد عميد الكلية.

س1/ هل تتبنون معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة التعليمية من عدمها في كليتكم؟

- الحديث عن جودة الخدمة التعليمية من المواضيع المهمة في قطاع التعليم العالي ، و بالنسبة لكليتنا فقد تم إنشاء ما يعرف بخلية الجودة التي اوكلت لها مهمة تشخيص واقع الجودة التعليمية ، حيث تعمل الخلية وفق منهج و استراتيجية مستقاة من معاهد عالمية متخصصة في هذا السياق ، حيث يتم دراسة مستوى الجودة على مستوى العملية البيداغوجية و على مستوى البحث العلمي و على مستوى الجهاز الإداري و حتى على مستوى المجتمع بمؤسساته الإقتصادية و الإجتماعية.

س 2/ ما هو في إعتقادكم مستوى تأثير الشفافية على نشاط الأطراف الفاعلة في الكلية(أساتذة– إداريين –طلبة) ؟

- تمثل الشفافية عاملا مهما في نشاط المنظمات الحديثة ، و بالنسبة لمنظمات التعليم فإن تاثيرها في حقيقة الأمر غير مباشر ، إلا أن هذا لا يمنع من القول بأنه لا بد من تكريس هذا المبدأ الذي يضفي نوع من الرضا لدى الموظفين (أساتذة– عمال) و حتى الطلبة ، مما سينعكس حتما على مردود كل طرف بصيغة غير مباشرة .

س3/ هل يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة التعليمية بمختلف أبعادها بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح (طلبة ، إداريين ، أساتذة)؟

- نعم ، و لكن هذا الأمر ليس مطلقا فهناك من القرارات التي يتم البت فيها مركزيا لا يمكن إشراك الطلبة مثلا فيها ، فالحديث عن المشاركة وارد إلى حد بعيد في الجامعة الجزائرية عموما ، و هو ما تؤكده القوانين و المراسيم التنفيذية الخاصة بتشكيل المجالس العلمية و الإدارية للكليات ، حيث يتم تمثيل الطلبة و الأساتذة من طرف ممثلين منتخبين .

س4/ إلى أي مدى تؤثر المشاركة في إعتقادكم على مستوى الإبداع والرضا من طرف الأساتذة والطلبة والإداريين ؟

- المشاركة هي مبدأ رئيس في التسيير الحديث ، و كلما تم احترام هذا المبدأ كلما شعر أفراد المنظومة التعليمية بقيمتهم الإنتاجية – إن صح القول– و هو ما سيكسبهم نوع من المسؤولية في العمل بمختلف أبعاده البيداغوجي–الإداري و البحثي .....إلخ.

س5/ هل تعتقد أن إعتماد المساءلة والمحاسبة يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان على مستوى التسيير بالكلية ؟

- بطبيعة الحال فهذا هو واقع المنظومة الإنسانية عموما ، فعلى مستوى الكلية و من منطلق التجربة فكلما كانت المسائلة و المحاسبة متبعتين و على نطاق واسع و بصرامة كلما كان الإلتزام اكثر بمعايير الأداء ، و بالنسبة لكليتنا يتم توجيه استفسار لأي طرف مقصر بمستوى تقديمه لواجباته العملية،و هو ما سيكرس أفضل توظيف للموارد البشرية منها و المادية مما ينتج عنه بطبيعة الحال نوع من الأمان عند الفاعلين بعدم ضياع الحقوق سواء كانوا طلبة أو أساتذة.

س 6/ كيف تقيمون مستوى توفر التغطية و التجهيزات الإدارية والبيداغوجية على مستوى الكلية؟

- إن توفر التجهيزات و التغطية البيداغوجية و الإدارية على مستوى الكلية يعتبر مقبول إلى حد بعيد ، فمستوى التغطية البيداغوجية في مختلف المقاييس بلغ نسبة عالية ، حيث تتوفر الكلية على ما يفوق 176 أستاذ ، كما أن عدد الإداريين في تطور مستمر كل سنة تقريبا ، و بالنسبة للتجهيزات ، نحن نسعى دوما لتوفير أحسن التجهيزات و بالعدد اللازم ، و إن

كانت هناك نقائص ، إلا أنها لا تمثل عائقا لإستمرارية النشاط البيداغوجي أو الإداري على وجه أفضل.

س /7 فيما تكمن في نظرك أهمية العدالة في تكريس خدمة تعليمية أفضل ؟

- العدالة هي مبدأ مهم في التعاملات الإنسانية عموما ، و بالنسبة للخدمة التعليمية تمثل العدالة مبدأ مهم في ضمان استقرار المحيط العلمي و العملي ، حيث لا يمكن تصور محيط نشاط مستقر مع وجود ثغرات كبيرة فيما يتعلق بالمساواة بين الأفراد المتواجدين في المنظومة سواء كانوا طلبة أو أساتذة أو إداريين ، فالأستاذ العادل له مكانة و احترام عند طلبته ، كذلك هو الأمر بالنسبة للمسؤول الإداري ، فالعدالة باختصار هي ضمان الإستقرار.

س8/ ماهو في إعتقادكم أهم عنصر يؤثر على جودة الخدمة التعليمية هل هي : المساءلة – الشفافية – العدالة – الفعالية – المشاركة ؟ (إن أمكن تقديم ترتيب).

- جميع هذه العناصر تؤثر على جودة الخدمة التعليمية بمختلف أبعادها، و هي تمثل في مجملها متطلبات التسيير الفعال ، أو ما يعرف بالحوكمة ، و التي لا يمكن انكار مدى أهميتها كمنهج قيادي لضمان أفضل آداء للمنظمة ، و بالنسبة للخدمة التعليمية اعتقد أنها لا تختلف عن الإنتاج المادي (السلعة) ، فالمؤسسات الجامعية تعتبر بدوره منتجا للمجتمع من خلال ما تقدمه من خدمات تعليمية و بحثية ، فهي بدورها يجب أن تحقق رضا ما يعرف بأصحاب المصالح و المتمثلين – كما سبق و أن ذكرت– في الأساتذة –الإداريين –الطلبة و المجتمع ، و بناءا عليه فإن توافر المبادئ مجتمعة هو أمر في غاية الأهمية لبلوغ مستوى أفضل للآداء عموما و من ثم الخدمة التعليمية.

المطلب الثالث : تحليل و تفسير أجوبة المقابلة و الإجابة على الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل و تفسير أجوبة المقابلة لمحاولة الإجابة على الفرضيات الموضوعة .

- لقد حاولنا من خلال السؤال الأول الوقوف على مدى ***اعتماد الكلية على معايير لتقييم جودة الخدمة التعليمية*** ، و من خلال الإجابة المقدمة من طرف المبحوث ، نستطيع أن نقول أن الكلية تحاول الرقي بمستوى جودة الخدمة التعليمية بها من خلال انشاء ما يعرف بخلية الجودة التي تمثل إجراءا هاما ، معمول به عالميا و عربيا حيث نجد في كل الدراسات الأكاديمية في هذا السياق توافر خلية الجودة على مستوى المعاهد و الجامعات العربية كجامعة الملك فهد بالسعودية و الجامعة الأردنية و غيرها من الجامعات و المعاهد ، و هو ما يمثل توجها ايجابيا للكلية محل الدراسة ، و ما يؤكد نشاط هذه الخلية في إطار ما يعرف بمرحلة تشخيص جودة الخدمة التعليمية بالكلية ، هو قيام هذه الأخيرة بتوزيع استبيان على الطلبة و الأساتذة تم فيه تحديد مختلف النقاط التي تمس الجانب البيداغوجي ،العلمي و الإداري فيما يتعلق بالعملية التعليمية و جودة الخدمة المقدمة على مستوى الكلية.
- بالنسبة للسؤال الثاني المتعلق بأحد أبعاد الحوكمة و المتمثل في ***الشفافية*** ، و من خلال إجابة السيد العميد ، يبدو هذا الأخير على دراية بأهمية الشفافية لتكريس فعالية الجودة التعليمية ، و تعرف الشفافية بأنها إتاحة كل المعلومات وسهولة تبادلها وأن تكون متاحة لكافة المؤسسات ولجميع الأطراف المعنية ، وأن تتوفر معلومات كافية ومنظمة عن عمل المؤسسات وأدائها لكي يسهل رقابتها ومتابعتها إذن الشفافية هي تدفق المعلومات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية الشاملة في الوقت المناسب وبطريقة يمكن الإعتماد عليها ، و قد ربط السيد العميد الشفافية بمستوى الرضا لدى الموظفين و الطلبة ، و هو ما من شأنه أن يدعم واقع الإطار العام الذي يتم فيه تقديم الخدمة التعليمية ، و هو ما يجعلنا نؤكد الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها :ضمان ثقة أصحاب المصالح (الأساتذة والإداريين والطلبة)في عمليات إتخاذ القرار والأفعال في تسير نشاطاتها وفي الأفراد العاملين بها تكون الشفافية من خلال مشاورات جادة مع أصحاب المصالح

وتوفير المعلومات الكاملة والدقيقة و والواضحة تقود إلى إجراءات فعالة وفي الوقت المناسب ويكون جاهز لأي تدقيق ضروري .

- بالنسبة لمبدأ ***المشاركة*** : فقد تم تخصيص السؤالين الثالث و الرابع ، حيث تعتبر المشاركة من بين المبادئ التي غالبا ما يفتقر لها الواقع العملي للتسيير في المنظمات الجزائرية أن الكلية و على لسان مسؤولها الأول تدرك اهمية هذا المبدأ توليه أهمية بالغة من خلال تطبيق المراسيم التنفيذية الصادرة عن وزارة التعليم العالي و البحث العلمي لا سيما منها ما

يتعلق بالمرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق لـ 22 اوت 2003 (المادة 37)[2].

حيث يتم تمثيل أصحاب المصالح في الكلية في اجتماعات مجلس الإدارة و هو ما يتوافق مع متطلبات تطبيق المشاركة في إطارها النظري ، حيث تعرف المشاركة على أنها تهيئة السبل والاليات المناسبة للمواطنين المحليين كأفراد وجماعات ، من أجل المساهمة في عمليات صنع القرارات إما بطريقة مباشرة أو من خلال مجالس تعبر عن مصالحهم .

و هو ما يجعلنا نؤكد الفرضية الثانية التي مفادها : الصراحة والإتقان في التعاملات وهي أيضا المزيد من الثقة وقبول القرارات ، الأمر الذي يعني زيادة الخبرات . كما تضمن المشاركة دور فعال لأصحاب المصالح . ويجب أن يكون لجميع رأي في صنع القرارات التي تؤثر في حياتهم وهذا النوع من المشاركة الواسعة يقوم على حرية التنظيم وحرية التعبير، وأيضا على قدرات المشاركة البناءة.

- بالنسبة لمبدأ ***المحاسبة و المسائلة*** و التي تعرف بالصراحة والإتقان في التعاملات ، وهي تقوم على الصدق والموضوعية ومعايير عالية من الإستقامة حيث يكون جميع المسؤولين ومتخذي القرار في الدولة أو القطاع العام أو المؤسسات ،خاضعين لمبدأالمحاسبة أمام الرأي العام ومؤسساته دون إستثناء .

و من خلال أجوبة المقابلة فقد لمسنا فهما و إدراكا من طرف السيد عميد الكلية لأهمية هذا المبدأ و حيثيات تطبيقه بالكلية ، حيث تقوم الكلية باعتماد اجراءات تسييرية قانونية فيما يتعلق بمحاسبة المقصرين في تقديم الخدمة المنسوبة إليهم ، و الإهتمام بتكريس هذا المبدأ إنما يوحي بأهمية هذا

[2] المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق لـ 22 اوت 2003 (المادة 37).

الأخير في تحقيق خدمة ذات جودة، و هو ما يؤكد الفرضية الثالثة التي مفادها :الصراحة والإتقان في التعاملات ، وهي تقوم على الصدق والموضوعية ومعايير عالية من الإستقامة والإنضباط في الإشراف ، وتسيير شؤون المنشأة وينعكس ذلك على كل من إجراءات إتخاذ القرار .

- بالنسبة لبعد ***الفعالية*** خصص له السؤال رقم 5 ، حيث حاولنا معرفة مدى ملائمة التجهيزات الإدارية و البيداغوجية بجانبيها المادي و البشري لتقديم الخدمة التعليمية على مستوى الكلية ، و قد تم تأكيد توافر مستوى مقبول إلى حد بعيد لهذا البعد ، و ذلك بناءا على توضيحات السيد/عميد الكلية الذي يقر بضرورة توفير المستلزمات الضرورية لتقديم خدمة ذات جودة و ذلك في مجاليها المادي و البشري ، الذي يحظى بمستوى من القبول عند المسؤول الأول على مستوى الكلية ، الذي أكد على أهمية توافق الموارد مع المتطلبات و هو ما يجعلنا نؤكد الفرضية الرابعة التي مفادها إستمرارية تحقيق التقدم والإزدهار والتطلع دائما إلى تعزيزها وهي التي تعمل على الإلتزام بتوظيف الموارد بالصورة السليمة والواضحة لكل أفراد المجتمع .
- و بالنسبة للسؤال الأخير من المقابلة فقد تم تخصيصه لمعرفة التوجه العام للسيد عميد الكلية حول *أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة لتحسين جودة الخدمة التعليمية* و هو ما يمثل في مضمونه محتوى الفرضية الرئيسية التي تم تأكيدها بناءا على الإجابة المقدمة على مستوى هذا السؤال و كذا بناءا على ما تم التوصل إليه من تاكيد للفرضيات الفرعية الموضوعة في مقدمة هذا البحث ، حيث لمسنا و بوضوح فهما عميقا لمختلف أبعاد الحوكمة لدى المبحوث و هو ما يمثل نقطة ايجابية في مجال واقع التسيير بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل حاولنا إسقاط الجانب النظري وتطبيقه ميدانيا لمعرفة أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية في المؤسسات .

ومن خلال ملاحظة تطبيق هذه الدراسة وما عكسته نتائج التحليل الميداني أن المؤسسة لا تعمل بمبادئ الحوكمة إلى حد ما في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

خاتمة

خاتمة

من خلال الإطار النظري للدراسة تبين لنا أن موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة في مجال كل من الإدارات كونها تمثل العلاقة بين العاملين والمنظمة وهي تساهم في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

ولقد شهدت جودة الخدمة التعليمية تحولا جذريا في أساليب وأنماط التعليم ومجالاتة نتيجة لتطور التقنيات التكنولوجية وزيادة الإقبال عليه .

تم توضيح أهمية تطبيق الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية .

نتائج البحث :

من خلال تطرقنا إلى جملة المفاهيم المرتبطة بحوكمة الشركات ، ومن ثم الوقوف على أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في تحسين جودة الخدمة التعليمية توصلنا إلى جملة من النتائج أهمها :

- إن الحوكمة الجيدة تسير إتخاذ القرارات تتسم بالإفصاح والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي .
- وجود دور كبير للمشاركة في الواقع العملي للتسيير في المنظمات الجزائرية .
- للمسائلة أهمية كبيرة في تحسين جودة الخدمة التعليمية ومعرفة مدى ملائمة التجهيزات الإدارية والبيداغوجية بجانبيها المادي والبشري .

التوصيات وافاق الدراسة :

1. العمل من أجل تبني مبادئ الحوكمة وإرساء في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبيلة .
2. إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة الأمر الذي سيعكس على الإرتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

خاتمة

أفاق البحث :

بعد الإنتهاء من هذا العمل وفي سبيل مواصلة البحث العلمي تتيح المجال للباحثين لمتابعة البحث في هذا المجال ونقترح مايلي :

- نشر ثقافة الجودة في الكلية محل الدراسة لزيادة الوعي والتخلص من التعليم التقليدي .
- العمل بمبادئ الحوكمة من أجل تحسين جودة الخدمة التعليمية .

.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

الكتب

1. أحمد علي خضر، **حوكمة الشركات**، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، سنة 2012.
2. أميرة فرج يوسف، **حوكمة الشركات**، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة نشر.
3. خلف الله الوردات، **الاتجاهات الحديثة في التحقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في اطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات، تدقيق المصارف والمؤسسات المالية، تدقيق الشركات الصناعية)**، مركز المشروعات الدولية، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005.
4. سعيد لتل وآخرون، **قواعد الدراسة في الجامعة**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1997.
5. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)**، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007.
6. علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني، **الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف**. دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
7. غضبان حسام الدين، **محاضرات في نظرية الحوكمة**، دار الحامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2015.
8. محمد حسن أحمد الخضيري، **حوكمة الشركات**، مجموعة النيل العربية، ،القاهرة، الطبعة الأولى، سنة 2005.
9. محمد مصطفى سليمان، **دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري**، الدار الجامعية الإسكندرية، الطبعة الثانية، سنة 2009.
10. مصطفى يوسف كافي، **الأزمة المالية الاقتصادية العالمية وحوكمة الشركات (جذورها-أسبابها- تداعياتها- أفاقها)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013.
11. توفيق محمد عبد المحسن، **قياس الجودة والقياس المقارن**، مكتبة النهضة المصرية، ايتراك مصر، 2006.
12. عدنان حسين الجادري ،يعقوب عبد الله أبو حلو : **الأسس المنهجية والإستخدمات الإحصائية في البحوث التربوية والإنسانية** ،إثراء للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،الطبعة الأولى،2009،ص127.
13.
14. ثابت عبد الرحمن، ادريس، **كفأه وجودة الخدمات اللوجستية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2006.

15. مأمون سليمان الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن،2006.

16. محفوظ أحمد جودة، **ادارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الثانية، 2006.

17. [1]

18. محمد بوعشة، **أزمة التعليم العالي في الجزائر والعالم العربي**، دار الجيل ، بيروت، الطبعة الأولى،2000.

19. يوسف حجيم الطائي وأخرون، **ادارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي ، الوراق**، عمان، الطبعة الأولى،2008.

20. اسماعيل سراج الدين، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العالي في مصر**، مكتبة الاسكندرية، مصر، 2009.

المذكرات

1. سليماني رشيدة، **آليات الحوكمة في تحسين الأداء المالي لشركات التأمين**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وحوكمة الشركات، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر – بسكرة،2012_2013.
2. **طلحة أحمد، أثر تطبيق حوكمة الشركات على جودة المعلومات المحاسبية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص نقود ومالية وبنوك، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2011–2012.
3. عبد القادر بادن، **دور حوكمة الشركات في الحد من الأزمات المالية والمصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر**، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تسيير، تخصص محاسبة، جامعة الشلف، 2008/2007.
4. عثماني ميرة، **أهمية تطبيق الحوكمة في البنوك وتأثيرها على بيئة الأعمال**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص مالية وبنوك وتأمين، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2012/1011.
5. غضبان حسام الدين، **مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية**، دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية – رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر–بسكرة ،2014/2013.

6. ماجد إسماعيل أبو حمام، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الإفصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.
7. مبروك قدوري، **أثر تطبيق قواعد الحوكمة على جودة الإفصاح المحاسبي** ،مذكرة ماستر، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح 2012.

الملتقيات

1. أحسين عثماني، سعاد شعابنية ،**النظام المالي المحاسبي كأحد أهم متطلبات حوكمة الشركات وأثره على بورصة الجزائر** ،(الملتقى الوطني حول : حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والإداري ، جامعة محمد خيضر بسكرة يومي 06_07 ماي 2012.
2. بروش زين الدين ،دهيمي جابر ، **دور آليات الحوكمة في الحد من الفساد الإداري والمالي ، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري** ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر،بسكرة ، يومي 06-07 ماي 2012 .
3. فيروز شين، نوال شين، **دور آليات الحوكمة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة**، ملتقى وطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والإداري يومي 06-07-ماي 2012 جامعة محمد خيضر بسكرة.
4. مقيدش نزيهة، **أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية**، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تقنيات كمية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف 2009-2010، ص71.
5.
6. حمزة مراد سي، **دور جودة التعليم العالي في تعزيز النمو الاقتصادي**، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وتسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، سنة 2009-2010.
7. نوال تمور، **كفاة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي** ، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري- قسنطسنة- سنة 2011-2012.
8.

المجلات

1. جبار عبد الرزاق ، " **الإلتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي ،حالة دول شمال إفريقيا** " ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع ،الجزائر.
2. سيد عبد الرحمان عباس بلة، **دور تطبيق حوكمة الشركات في ممارسة أساليب المحاسبة الإبداعية**، الرياض، المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير العدد 12 لسنة 2012

الملتقيات

1. أحمد محمد أحمد برقعان ، عبد الله على القرشي ، **حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات** ، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة "15-17 ديسمبر 2012 ، جامعة الجنان ، طرابلس ،لبنان.
2. رفيق زراولة،" **دور الجامعة في إنتاج الرأسمال البشري في ظل إقتصاد المعرفة** " مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات ،كلية الإقتصاد والتسيير بجامعة محمد خيضر ،بسكرة ،12-13 نوفمبر 2005
3. المرسوم التنفيذي رقم 279/03 المؤرخ في 24 جمادى الثانية 1424 الموافق لـ 22 اوت 2003 (المادة 37).

المراجع باللغة الاجنبية

1. [1] Unesco conférence mondiale surlensegnementsuperieurdéclarationmondial sur lénseigement supérieur pourle 21 siécle.p1.: vision et actionparis 5-9/10/1998، .ausitewelo www.unesco.org
2. Hanan bentalek.la qualité de service de systemes .thése de doctorat spécialité informatique, l'université Paul Sabatier, 1998 .
3. [1]MEREDITH Eduards, University governance, Amapping and some issues,

4. pp,4,5documentinternetdisponiblesur le site:http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance .pdf(consulté 02/12/2009).
5.

ملاحق

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دليـــــــــل المقابلة

تاريخ المقابلة: ..../..../..... مؤسسة الانتساب: ..... الرتبة: ..... المؤهل الوظيفي: .....

....

الأسئلة:

1. هل تتبنون معايير واضحة يتم على أساسها الحكم على جودة الخدمة التعليمية من عدمها في كليتكم؟

.....

.....

.....

.....

.....

2. ماهو في إعتقادكم مستوى تأثير الشفافية على نشاط الأطراف الفاعلة في الكلية (أساتذة ، إداريين ، طلبة)؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. هل يتم إتخاذ القرارات المتعلقة بالخدمة التعليمية بمختلف أبعادها بمشاركة ممثلين عن أصحاب المصالح (طلبة ، إداريين ، أساتذة) ؟

.....
.....
.....
.....
.....

4. إلى أي مدى تؤثر المشاركة في إعتقادكم على مستوى الإبداع والرضا من طرف الأساتذة والطلبة و الإداريين ؟

.....
.....
.....
.....

5. هل تعتقد أن إعتماد المسائلة والمحاسبة يساهم في تجسيد نوع من المصداقية والأمان على مستوى التسيير بالكلية ؟

.....
.....
.....
.....

6. كيف تقيمون مستوى توفر التغطية والتجهيزات الإدارية والبيداغوجية على مستوى الكلية ؟

.....
.....
.....
.....

7. فيما تكمن في نظرك أهمية العدالة في تكريس خدمة تعليمية أفضل ؟

.....
.....
.....

.....

.....

8. ماهو في إعتقادكم أهم عنصر يؤثر على جودة الخدمة التعليمية هل هي : المساءلة– الشفافية – العدالة – الفعالية – المشاركة ؟

.....

.....

.....

.....