

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: حكمة المنظمات

بعنوان

واقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي LMD
استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة
"د. الطاهر مولاي" بسعيدة

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: يعقوبي خليفة

إعداد الطالبتين:

❖ بدري أمينة

❖ ربيعي سميرة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ: بوصلاح عبد اللطيف.....رئيسا

الأستاذ: يعقوبي خليفة.....مشرفا ومقررا

الأستاذ: يزيد قادة.....ممتحنا

السنة الجامعية

2015/2014

تشكرات

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات... تتبعثر الأحرف وعبثا أن يحاول تجميعها في سطور، سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى جانبنا..... فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا وإلى من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ يعقوبي خليفة الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام.

إهداء

أهدي هذ العمل إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهم
إلى من جرع الكأس فارغا ليسقني قطرة حب
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
إلى القلب الكبير والدي العزيز أحمد

إلى من أرضعتني الحب والحنان
إلى رمز الحب وبلسم الشفاء
إلى القلب الناصع بالبياض والدقي الحبيبة زينب

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة إلى رياحين حياتي أخواتي حياة وفاطمة ومنال وأخي
الصغير محمد

إلى الروح التي سكنت روحي خطيبي وليد
الآن تفتح الأشرعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي
هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات ذكريات الإخوة البعيدة إلى الذين أحببتهم
وأحبوني صديقاتي سميرة، إيمان وكل صديقاتي.

أمنية



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين أما بعد أهدي ثمرة جهدي المتواضع
إلى أغلى الناس على قلبي إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أغلى إنسان
في هذا الوجود والدتي
إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاته إلى من ساندني بحبه
وحنانه والدي
إلى القلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس البريئة إلى أخواتي حفظهم الله حنان وعبد المؤمن ورجاء
إلى جميع أصدقائي في هذه الحياة والذين درسوا معي في الجامعة وإلى كل الأساتذة الذين أشرفوا
على تعليمي في مشواري الدراسي منذ بدايته إلى نهايته
إلى صديقتي التي عملت معي بكد لإنجاح هذا العمل أمينة.
إلى خطيبي محمد الذي دعمني، إلى سندي في الحياة بعد والداي .

سميرة



ملخص: واقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي LMD، استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية بجامعة "د. الطاهر مولاي" بسعيدة.

إن هذه الدراسة أخذت على عاتقها إعطاء فكرة حول واقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي ل.م.د، مع استعراض أهم العموميات حول التغيير وإدارته وعرض أهم مبادئ ومحددات حوكمة الجامعة. هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى تطبيق الحوكمة في ظل اعتماد هذا الإصلاح "ل.م.د" بكلية العلوم الاقتصادية لجامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة حيث قمنا باستطلاع آراء عينة من الأساتذة من خلال توزيع استبيان وتحليلها باستخدام برنامج spss version 20، كما تم استخدام أساليب التحليل الإحصائي مثل معامل الارتباط Pearson ونموذج الانحدار وخلصت نتائج الدراسة إلى غياب تطبيق مبادئ الحوكمة في اعتماد إصلاح نظام ل.م.د، وذلك بناء على آراء أغلبية عينة أعضاء هيئة التدريس المستطلعة.

الكلمات المفتاحية: التغيير، الحوكمة، إصلاح نظام ل.م.د، عضو هيئة التدريس.

Résumé: La réalité du management de changement et de la gouvernance dans le cadre de l'adoption de la réforme du système L.M.D, opinion de vue de l'enseignant universitaire de la Faculté des sciences économiques, Université « Dr Tahar Moulay », Saida.

Cette étude a comme objectif de donner une idée sur la réalité du management de changement et de la gouvernance dans le cadre de la réforme universitaire algérienne (l'implémentation du système L.M.D), par un exposé des généralités les plus importantes sur le management du changement et les principes et les règles de la gouvernance des universités.

L'étude visait également à déterminer la concrétisation de la gouvernance dans le cadre de réforme L.M.D et son degré d'application à la faculté des sciences économiques de l'Université Dr « Moulay Tahar » Saida, où nous avons utilisé la méthode du questionnaire pour la collecte des informations et son analyse.

Ce questionnaire a été analysé par le recours au logiciel de traitement des données SPSS V20, l'analyse est faite par l'appel aux méthodes d'analyses statistiques telles que le coefficient de corrélation de Pearson et le modèle de régression. Les résultats de l'étude ont conclu à un manque dans l'application des principes de gouvernance.

Mots clés: changement, la gouvernance, la réforme du système L.M.D, enseignant universitaire.

Abstract: The reality of the change management and governance in the context of the adoption of the reform of the LMD system, opinion about university teachers of the Faculty of Economics in University "Dr.

Moulay Tahar," Saida.

This study aims to give an idea about the reality of the change management and governance in the context of the Algerian university reform (the implementation of the LMD system), with a presentation of the most important generalities about change management and the principles and rules of university governance.

The study also aimed to determine the realisation of governance in the LMD reform framework and extent of its implementation at the Faculty of Economics of the University Dr. "Moulay Tahar" Saida, where we used the questionnaire method for information collection and analysis.

This questionnaire was analysed by the use of SPSS data processing software V20, the analysis is done by the call to statistical analysis methods such as Pearson correlation coefficient and the regression model. The results of the study concluded that a lack in the application of governance principles.

Keywords: change, governance, reform of the LMD system, university teacher

فهرس المحتويات

II	تشكرات
III	إهداء
V	الملخص
XI	قائمة الأشكال
XII	قائمة الجداول
أ	المقدمة العامة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التغيير
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية التغيير
3	المطلب الأول: تعريف التغيير
4	المطلب الثاني: أنواع ونماذج التغيير
14	المطلب الثالث: مقاومة التغيير وعلاجها
17	المبحث الثاني: إدارة التغيير
17	المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير
18	المطلب الثاني: خصائص وأهداف إدارة التغيير
19	المطلب الثالث: مبادئ وأنواع الاستراتيجيات اللازمة لإدارة التغيير
22	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الحوكمة في التعليم العالي
24	تمهيد
25	المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة
25	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة
25	المطلب الثاني: النشأة والتطور التاريخي للحوكمة

25	الفرع الأول: التأصيل التاريخي لمصطلح الحوكمة
27	الفرع الثاني: النظريات التي مهدت لظهور الحوكمة
37	المطلب الثالث: مبادئ ومحددات الحوكمة
46	المبحث الثاني: حوكمة الجامعات
46	المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات
47	المطلب الثاني: نماذج الحوكمة في التعليم العالي
48	المطلب الثالث: أهمية ودور حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات
53	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: التعليم العالي في الجزائر
55	تمهيد
56	المبحث الأول: ماهية التعليم العالي
56	المطلب الأول: مفهوم وأهداف التعليم العالي
59	المطلب الثاني: وظائف وأنماط التعليم العالي
62	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر
66	المبحث الثاني: إصلاح التعليم العالي في الجزائر
66	المطلب الأول: مفهوم نظام ل.م.د
69	المطلب الثاني: أسباب اعتماد نظام ل.م.د في الجزائر ومبادئه وخصائصه
72	المطلب الثالث: تأثير نظام ل.م.د على سوق العمل والعقبات التي واجهت تطبيقه في الجزائر
76	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: الدراسة التطبيقية
78	تمهيد
79	المبحث الأول: التعريف بجامعة سعيدة
79	المطلب الأول: نشأة الجامعة
79	المطلب الثاني: تنظيم الكلية
82	المطلب الثالث: إحصائيات عامة عن كلية العلوم الاقتصادية

84	المبحث الثاني: دراسة واقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الاصلاح الجامعي بالكلية
84	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة
87	المطلب الثاني: تقريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية
93	المطلب الثالث: دراسة وتحليل أسئلة الاستبيان
93	1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور وفقراتها
100	2. دراسة الانحدار
101	3. دراسة الارتباط بين محاور الدارسة
105	خلاصة الفصل الرابع
107	خاتمة عامة
109	النتائج والتوصيات
111	قائمة المصادر والمراجع
115	الملاحق

قائمة الأشكال

والجداول

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج التغيير الثلاثي لكارت لوين	7
2-1	نموذج ليفتي في التغيير التنظيمي	10
3-1	القوى المحركة نحو الحاجة لإحداث التغيير	12
4-1	العلاقة بين التغيير ومقاومته	16
1-2	المشاكل المختلفة للوكالة	29
2-2	محددات الحوكمة	45
1-3	مخطط التكوين في نظام ل.م.د.	68
1-4	الهيكل التنظيمي للكلية	81
2-4	تطور عدد الأساتذة	82
3-4	تطور عدد الطلبة	83
4-4	تطور نسب التأطير	83
5-4	توزيع أفراد العينة وفقا للجنس	87
6-4	توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي	88
7-4	توزيع أفراد العينة وفقا للمنصب	89
8-4	توزيع أفراد العينة وفقا للرتبة	90
9-4	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	91

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-4	قياس صدق وثبات أداة الدراسة	85
2-4	متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها	86
3-4	التوزيع التكراري للعينة على أساس الجنس	86
4-4	التوزيع التكراري للعينة على أساس المؤهل العلمي	87
5-4	التوزيع التكراري للعينة على أساس الرتبة	88
6-4	التوزيع التكراري للعينة على أساس المنصب	89
7-4	التوزيع التكراري للعينة على أساس سنوات الخبرة	90
8-4	مقياس لكارت الخماسي	92
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضا الأستاذ عن الإصلاح	92
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني المتعلق بتحقيق أهداف الإصلاح	94
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث المتعلق بملائمة الإصلاح	95
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع المتعلق بدور الدولة في تحسين حوكمة الجامعة	96
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس الذي يتمحور حول دور ومسؤوليات مجلس إدارة الجامعة	97
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور السادس المتعلق بعلاقة اجامعة مع أطراف المصالح المشتركة	98
15-4	نموذج الانحدار	99
16-4	تحليل التباين Anova	99

100	نموذج المعاملات	17-4
101	الارتباط بين محاور الدراسة	18-4

مقدمة

تعد قضية التغيير قضية العالم في العصر الحديث بسبب المتغيرات والتقنيات والاختراعات السريعة التي تحدث كل يوم في عالم تتغير فيه الثوابت وتنفجر فيه المعرفة من كل مكان حيث أصبحت هناك ثروة تسمى ثروة المعلومات والبحث الدائم عن التغيير الشامل والمتكامل والذي يتسع ليشمل كافة مجالات الحياة بأبعادها المختلفة التجارية الإدارية والتربوية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وفوق كل هذا الإنسانية. فالتغيير يتم بالعنصر البشري باعتباره أداة ووسيلة وغاية في الوقت نفسه، وعلى الجميع أن يتغير ويغير من أساليبه وأفكاره ذلك طبعاً إلى الأفضل والأحسن له ولل البشرية ابتداءً من الدول وأنظمة الحكم إلى المؤسسات وحتى الدوائر الاجتماعية الصغيرة.

ومن بين المنظمات التي يجتاحتها التغيير منظومة التعليم العالي شأنها شأن جميع المنظومات الأخرى فهي تحتاج إلى قانون يضفي الصفة الشرعية والرسمية على التغيير الذي يطرأ على المنظومة وذلك لتنظيم العلاقات والمصالح والحقوق والمسؤوليات لجميع المساهمين في نشاطهم، إن أية إصلاحات ترمي إلى تحسين الإطار المؤسسي لمنظومة التعليم العالي ستلقى معارضة ومقاومة شديدة، وهنا يندرج مصطلح الحكم الراشد أو "الحوكمة" ضمن هذا الإطار لتغيير الظاهرة المعنية وتقبل الإصلاح تحت شعار "شفافية، إفصاح، نزاهة، رقابة، مشاركة" أي بمعنى تطبيق مبادئ وقواعد الحكم الراشد للرفعي بالأداء الوظيفي والبحث العلمي لمنظومة التعليم العالي، فلا يمكن النظر إلى ظاهرة ما كظاهرة ارتقاء وانحطاط منظومة التعليم العالي من دون دراسة فعل القواعد الحاكمة و التي يجب أن تشمل كافة الجوانب.

اهتمت الجزائر بقطاع التعليم العالي منذ استقلالها خاصة من حيث الكم، وهذا من خلال الإصلاحات التي شهدتها القطاع، حيث عرفت توسعاً كبيراً في عدد الجامعات وزيادة المقاعد البيداغوجية، أما من حيث النوع فلا تزال تقوم بمحاولات لكسبها ومجارات التغيرات والتطورات العالمية والتي من أهمها تبنيها لنظام ل.م.د (ليسانس، ماستر، دكتوراه) ضمن مسار إصلاحي شامل جاء لحل بعض المشاكل التي يتخبط فيها القطاع وتم ذلك بعد معاناة وتشخيص معمق لمنظومة التعليم العالي، الذي عرف انطلاقة قانونية بداية من سنة 2004 .

إشكالية الدراسة:

إن صعوبة تحقيق التغيير في بيئة منظمة ضعيفة الثقافة وغير مواكبة للتطورات في تكنولوجيا الاتصالات، وبالنتيجة عدم تحقيق الأهداف من إجراء التغيير والذي يمثل الانتقال من حالة إلى حالة أفضل، وعدم الالتزام بتطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة اللذان يمكنان المنظمة من تحقيق التنافسية والتفوق على الآخرين يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هو واقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي ل.م.د.؟

من خلال الإشكالية العامة يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي التغيير وإدارة التغيير؟
- ما هي حوكمة الجامعات؟
- ماهو نظام ل.م.د.؟

الفرضية الأساسية للبحث:

H0: لا يوجد علاقة بين الحوكمة وإصلاح التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

H1: يوجد علاقة بين الحوكمة وإصلاح التعليم العالي في ظل نظام ل.م.د.

أهداف الدراسة:

- هدف استكشافي ومعرفي.
- وضع أسس قاعدة معرفية للاستفادة منها مستقبلا.
- الوصول إلى فهم واسع لموضوع التغيير والحوكمة ونظام ل م د في منظومة التعليم العالي.
- إعطاء تقييم موضوعي لتجارب التعليم العالي.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع الدراسة "واقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي" أهمية بالغة لماله من تأثير مباشر على الجامعات والمجتمع والمحيط الذي تعمل فيه ففي الوقت الراهن أصبح العالم يتكلم عن الجامعة كنظام يتعامل مع مختلف التغييرات خاصة مع ظهور مصطلح حوكمة الجامعات.

منهج الدراسة:

تختلف مناهج البحث العلمي باختلاف الموضوعات المدروسة والتي تحتم على الطالب الباحث أن يختار منهاجاً واحداً للقيام بالدراسة ولذلك اعتمدنا المنهج الوصفي واستخدام الأساليب التحليلية والذي يعرف بأنه الأسلوب المناسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والاقتصادية بشكل منظم من أجل الوصول في النهاية إلى بحث هام وشامل لكل أطراف المشكلة المراد دراستها والإحاطة بها من كل الجوانب.

فالمنهج الوصفي يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها وتفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة بهدف معرفة كيفية ضبط هذه العوامل والتنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل ولهذا المنهج خطوات تتمثل فيما يلي:

1. اختيار الموضوع المراد دراسته والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع من أجل تحديد الإشكالية.
2. تجميع البيانات والمعلومات عن الموضوع محل الدراسة اعتماداً على الملاحظة الشخصية.
3. إجراء المقابلات الشخصية وإعداد الأساليب المختلفة لجمع البيانات
4. وضع فروض البحث التي تفسر المشكلة استناداً على معرفة الباحث العوامل المؤثرة في الظاهرة.
5. استخلاص النتائج وكتابتها بأسلوب واضح منظم و مدعم بالآراء والحجج المقنعة
6. الإطار النظري للبحث من خلال تحديد المفاهيم وعرض الدراسات السابقة

حدود الدراسة:

لقد اقتصرنا دراستنا هذه على "جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة وخصوصاً كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير " نظراً لكونها من الجامعات التي طبقت وواكبت مختلف التغييرات والإصلاحات وأيضاً لطبيعة العمل الذي تقوم به بحيث يمكننا من دراسة الموضوع بصورة جيدة، وهذا قد يؤثر في قابلية النتائج للتطبيق والتعميم.

المصادر الأولية للدراسة:

لجمع المعلومات و البيانات حول الإشكالية المطروحة والوصول إلى نتائج وأجوبة واضحة فقد اعتمدنا في الإطار النظري للدراسة على الأدبيات المتخصصة التي كتبت عن موضوع إدارة التغيير و الحوكمة، و عن تطبيق

نظام ل.م.د في الجزائر من كتب ومذكرات ومداخلات فضلا عن المقالات المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة وذلك بهدف استكمال الإطار النظري.

أما في الإطار التطبيقي فقد قمنا بتصميم استبيان خاص بهذه الدراسة وذلك للتعرف على واقع الحوكمة والتغيير في ظل اعتماد الاصلاح الجامعي ل م د ، إذ قمنا بصياغة الاستبيان بطريقة تسمح باستخدام عبارات تقويمية لتحديد إجابات العينة المدروسة وعلى مقياس ليكرت ذي المستويات الخمسة ، وذلك بعد قراءة موسعة لبعض الدراسات التي تناولت الموضوع وأيضا لسهولة تفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها، كما اعتمدنا أيضا على الموقع الالكتروني للجامعة بشكل خاص لاستقصاء أحدث المستجدات حول الكلية محل الدراسة.

مبررات اختيار الموضوع

- تعد عملية إدارة التغيير أحد أهم مجالات انشغال المختصين في المنظمات وكذا الخبراء والباحثين في قضايا التنظيم والإدارة على حد سواء لما لهذا المجال من تأثير واضح على فعالية المنظمات.
- أهمية التعليم والتعليم العالي بشكل خاص ودوره في اكساب الأفراد للمعارف والمهارات والقدرات التي تؤهلهم لدخول سوق الشغل والدور الهام الذي يلعبه النظام المعتمد في التدريس على تهيئة هؤلاء الطلبة ليصبحوا أفراد فاعلين في المجتمع.
- الدور الذي تلعبه منظمة التعليم العالي في تكوين الفرد الذي بدوره سوف يكون إطار في مؤسسة ما في المستقبل.
- اهتمامنا الشخصي بموضوع التغيير بجميع أنواعه .
- الكشف عن المشاكل التي نجمت عن تطبيق ل م د في الجزائر.
- حداثة الموضوع.
- محاولة التعمق في الموضوع أكثر والتحري عن كل جديد.
- أهمية الموضوع لكونه موضوع الساعة.

صعوبات الدراسة:

أثناء إعدادنا لهذا البحث واجهتنا صعوبات ومنها:

- عدم توفر المصادر والمراجع الكافية في المكتبة.
- قلة تناول الموضوع في مذكرات التخرج لحدائته.
- عدم الامام بالبحث لاختلاف وجهات نظر الباحثين والكتاب.

تقسيمات الدراسة:

لقد حرصنا في بداية العمل على هذه الدراسة على تكوين خطة بسيطة واضحة لتسهيل الفهم الجيد للموضوع حتى نوفي بالتحقيق من فرضياتنا ونجيب على إشكالية بحثنا، ومن هذا المنطلق جاءت فصول الدراسة ذات تسلسل منطقي موزعة على أربعة فصول ثلاثة منها نظرية وفصل تطبيقي وقسمنا كل فصل من فصولها إلى مجموعة من المباحث والمطالب والفروع حيث جاءت الفصول على النحو التالي:

الفصل الأول: والذي جاء تحت عنوان "مفاهيم عامة حول التغيير"

الفصل الثاني: بعنوان "الحوكمة في التعليم العالي"

الفصل الثالث: نتناول فيه "التعليم العالي في الجزائر"

الفصل الرابع: والذي جاء تحت عنوان "دراسة حالة جامعة الدكتور الطاهر مولاي - كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير" وفيه نتعرض لواقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي ل.م.د."

الفصل الأول

تمهيد:

يعد التغيير أمراً حتمياً وضرورياً في أي منظمة، إذ أنه عملية مستدامة متجددة ولذا من المنطق قبول التغيير كونه أحد مظاهر الحياة الإنسانية، وتتطلب عملية التغيير أسلوب تفكير جديد يمكنها من اختيار استراتيجيات التغيير الملائمة والمتنوعة، نتيجة لتعدد بيئة المنظمات وبما يؤثر على بقائها واستدامتها وكذلك العمل على زيادة حدة المنافسة في المستوى الدولي والمحلي.

ونتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية التغيير

المبحث الثاني: إدارة التغيير

المبحث الأول: ماهية التغيير

المطلب الأول: تعريف التغيير

حسب بيكار: هو جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها ويدار من القمة، بغية زيادة فعالية التنظيم، من خلال إدخال تحسينات وتدخلات مدروسة في عمليات التنظيم، وذلك باستخدام نظرية العلوم السلوكية.

حسب فرنش وبل يعرفان التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشاكلها، وتجديد ذاتها من خلال إدارة تشاركية وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، وتعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.¹

حسب روزا بث موس كانتر: هو عملية تحليل وضع المنظمة السابق لاستخلاص النشاطات الحالية المطلوبة من أجل وضع الشركة الجديد في المستقبل، ويشمل الانتقال من حالة المنظمة الحالية إلى حالة انتقالية حتى تصل إلى الحالة المنشودة في المستقبل.²

حسب روبنسون: على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى الوضع المستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصفة مستقرة.

من التعاريف السابقة اتضح لنا أن التغيير هو عملية وجهد ونشاط يستهدف زيادة كفاءة وفعالية التنظيم للوصول إلى الحالة المنشودة في المستقبل فهو الوضع الذي نتعلم ونذكر فيه الأمور بصفة مستقرة.

حسب جيسون: هو الجهود الرامية إلى زيادة فاعلية المنظمات عن طريق تحقيق التكامل بين الرغبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.³

حسب عبد الباري درة:

عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

¹ أحمد يوسف دودين إدارة التغيير والتطوير التنظيمي دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية 2012 عمان، ص 18

² خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2011، عمان ص 109

³ سيد سالم عرفة، إدارة التغيير دار الراية للنشر والتوزيع الطبعة 2011، ص 17

حسب علي السلمي: هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل.¹

كما اتضح لنا من هذه التعاريف أن التغيير يؤدي إلى التحسين والتطوير وزيادة كفاءة المنظمة، وتحقيق الأهداف الشخصية للأفراد، وأهداف المنظمة بوضع برامج مخططة مسبقا.

تعريف عام:

هو ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية معتمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي يمر من خلالها الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد، أي أن التغيير هو التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة.²

المطلب الثاني: أنواع ونماذج التغيير

أنواع التغيير:

انطلاقاً من أن التغيير هو ضرورة حتمية تفرضها الكثير من المتغيرات، فإنه يتم وفقاً لعدة أنواع يمكن تصنيفها كما يلي:

1. التغيير حسب درجة التخطيط
2. التغيير حسب عمق التغيير
3. التغيير حسب سرعة التغيير
4. التغيير حسب كيفية حدوث التغيير

1. التغيير حسب درجة التخطيط:

1.1 التغيير المخطط:

هو الذي يتم تنفيذه بعد إعداد دقيق ودراسة متأنية لظروف التغيير ومتطلباته، ويكون نتيجة جهود واعية من قبل مخططي التغيير.

¹ كسنة محمد مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال غرناطة للنشر والتوزيع الطبعة الثانية 2010، الجزائر، ص 104

² www.utuarabic.org

ويعرف التغيير المخطط بأنه: الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، ويعرف عنه أنه نابع عن قصد إرادي ويتبع خطة واضحة ويسعى إلى تحقيق أهداف ملموسة مخطط لها سلفاً، وأنه يتسم بالفعالية، قائم على الإبداع واقتحام مجالات جديدة.

2.1 التغيير غير المخطط (العشوائي):

ويتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ويكون تلقائياً أي دون الاعداد له، وذلك نتيجة لتغيرات في بيئة المحيطة بالمؤسسة.

إن هذا التغيير هو أسلوب دفاعي تتخذ فيه الإدارة مجموعة من الإجراءات العلاجية في مواجهة التغيرات والأزمات فلا توجد خطة واضحة المعالم لم تضع المستقبل في حسابها، وتعد العدة لمواجهة مشكلاته أو منعها قبل وقوعها. إن الإدارة التي تلجأ إلى هذا النوع من التغيير هي إدارة ظرفية ومناسباتية، جامدة وغير خلاقية وغير مبدعة تتحمل نتائج غير فعالة مع تكاليف غير مرتفعة وسيكون حتما مصيرها الفشل والركون والتفوق.

2. التغيير حسب عمق التغيير

1.2 التغيير السطحي (البسيط):

يلعب التغيير البسيط دوراً هاماً في المؤسسات ولا يجب النظر إليه على أنه تغيير من الدرجة الثانية أو أنه تغيير غير هام، فهذا الأخير يمس كل المكونات في المؤسسة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، الهيكل السياسات.....) وهذه التغيرات بالرغم من بساطتها إلا أنها تلي بشكل مثالي حاجة المؤسسة إلى التطوير المستمر للتكيف مع البيئة الدائمة الحركة و التغيير ويستعمل اليابانيون مصطلح كايزن للإشارة إلى هذه التغيرات البسيطة. وتجدد الإشارة إلى أن اليابانيين هم أول من كان لهم السبق في تطوير مركزهم التنافسي انطلاقاً من هذه التغيرات البسيطة والمتراكمة .

إن أهم ما يميز التغيرات البسيطة والتي تحدث بشكل مستمر هو أن قرار إنجازها يكون سهلاً، لأن نتائجها ليست وخيمة في حالة الإخفاق في حدوثها وتكاليفها محدودة.

2.2 التغيير الجذري (البنوي):

هو التغيير الذي يحول وضعية المؤسسة بشكل عميق وجذري هذه التغيرات هي ضرورية ولكن يجب أن تبقى نادرة ومكلفة للمؤسسة ويتم اللجوء إليها عندما لا تكفي التغيرات البسيطة من تحقيق أهداف من التغيير وهي تمس كذلك جميع مكونات المؤسسة. ويمكن أن تؤثر هذه التغيرات الجذرية إما بالإيجاب أو السلب على

العاملين في المؤسسة فهم يحسون بها بنوع من الثقل الدائم والمستمر كما أن فشلها يؤدي إلى صدمات قوية، وفي حالة نجاحها فإنها تؤدي إلى نتائج إيجابية تفوق كل التوقعات.

3. التغيير حسب سرعة التغيير

إن سرعة التغيير هي عبارة عن معيار ناتج عن مزيج يحتوي على مدة وعمق التغيير، وضمن هذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين من التغيير هما التغيير السريع والتغيير البطيء.

ترتبط سرعة هذه التغييرات بعمق التغيير، حيث غالبا ما تكون التغييرات البسيطة هي الأسرع في التحقيق، ولكن هناك عوامل أخرى تندخل في سرعة التغييرات لتجعل حتى الجذرية منها سريعة، وتتمثل هذه العوامل في وعي قادة المؤسسات بضرورة إحداث التغيير بشكل مستمر مما يؤدي إلى التعود عليه واكتساب الخبرة الكافية حول كيفية إحداثه، وهذا ما ينتج عنه انخفاض درجة المقاومة لدى العاملين، وبالتالي تكون فترة تحقيقه سريعة إن مدة التغيير يجب أن تكون أقصر ما يمكن، وهذا لسببين:

السبب الأول: التغيير يتطلب حشد موارد المؤسسة لتأدية مهام تختلف في نهايتها عما كانت عليه قبل التغيير ولكنها تؤثر ولو بشكل بسيط على أداء العاملين وربما يؤدي ذلك إلى جودة أقل وتكاليف أكبر.

السبب الثاني: فهو يمس جانب مشاركة العاملين في التغيير، حيث تؤكد الدراسات على وجود ظواهر مثل فقدان الرغبة في التغيير وزيادة الشكوك حوله من طرف العاملين في حالة طول مدته.

4. التغيير حسب كيفية إحداث التغيير:

4. 1 التغيير المفروض:

إن التغييرات المفروضة عن طريق سيطرة القائد غالبا ما تكون في المؤسسات التي تتميز بتسلسلها الهرمي العالي، أين تكون السيطرة كبيرة، ولكن يمكن أن توجد هذه التغييرات أيضا في المؤسسات التي تتميز بسياسة الحوار والتفتح، وذلك عندما تكون الوضعية طارئة وتتطلب إحداث تغييرات بسرعة، أو عند قدوم قائد جديد يلغي سياسة سابقه ويتجه إلى سياسة فرض آرائه وتصورات، كما يمكن أن تكون هذه التغييرات في حالة تضارب المصالح ويصبح من المستحيل أن يكون هناك اتفاق.

4. 2 التغيير الرضائي:

يترجم التغيير الرضائي في مساهمة قوية من طرف العاملين في مشروع التغيير منذ بدايته هذه المشاركة والتي يكون الوصول إليها صعب تهدف إلى زيادة فرص نجاح التغيير عن طريق تحقيق مشاركة عالية وفورية.

إن التغييرات الرضائية تنسجم وتتلاءم مع المؤسسات التي تشجع ثقافتها التنظيمية التحفيز بدلا من القوة والسيطرة.¹

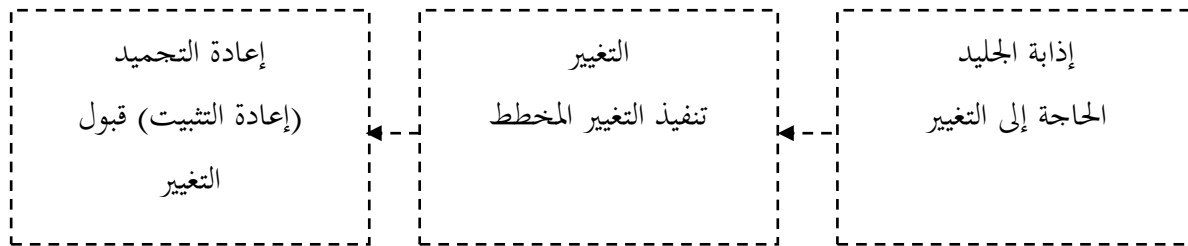
نماذج التغيير:

لا يوجد نموذج وحيد وصالح لكل زمان ومكان للتغيير بل يتعين استنباط منهجية مناسبة لكل منظمة معينة وكل مسألة أو إشكالية على حدى، وفي هذا المجال بالذات تلعب الكفاءات الداخلية للمنظمة دورا حاسما، ولقد تبنى الكثير من الكتاب والباحثين نماذج إحداث التغيير ومراحله وخطواته، وسوف يتم التطرق إلى مناقشة بعض نماذج التغيير كما يأتي:

نموذج كيرت ليفين: Lewins models 1950

أشهر من كتب في عمليات التغيير هو كيرت ليفين، والذي يرى بأن أي تغيير لابد أن يمر بثلاثة مراحل أساسية وهي:

الشكل 1-1 يوضح نموذج التغيير الثلاثي لكيرت ليفين



المصدر: Pearson , organizational behavior ;2013,p619

1. مرحلة إذابة الجليد: Unfreezing

يرى كيرت ليفين من خلال الدراسة الميدانية أن المنظمات التي استطاعت أن تصمد وتتفوق وتحقق التغيير المطلوب قد أخذت الوقت الكافي من أجل إحداث التغيير الفاعل ولم تتبع سياسة حرق المراحل لان ذلك يؤدي إلى نتائج غير محمودة ولذلك فلا بد من مراعاة بعض المعايير عند القيام بهذه العملية.

¹ حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، الإسكندرية، ص40

وتتمثل هذه الخطوة في محاولة إثارة أذهان أفراد وجماعات العمل في المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين بضرورة الحاجة إلى التغيير ،والعمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم في الوقت الحالي ،ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأشخاص لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية الشعور لدى هؤلاء الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بأخرى جديدة، وتتضمن هذه العملية دفع الأفراد في المنظمة إلى إدراك أن السلوك أو الاستراتيجية الحالية التي يعملون بمقتضاها لم تعد ملائمة، أو أنها تؤدي إلى تدهور النتائج والأداء ، وإشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات مقاومة التغيير، ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف يمكن أن نذكر ما يلي :

- منع أي مدعمات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها وذلك بإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
- انتقاد التصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر إلى زرع الإحساس بالذنب والبخس من القدر أو الحظ من القيمة.
- إشعار العاملين بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا.
- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع على التصرفات السيئة، قد يكون النقل إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.
- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة مثل: التأخير والغياب، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثالا تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

2. مرحلة التغيير: Change

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التغيير على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة وينظر بعضهم إلى مرحلة التغيير ليس فقط مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم، أي مرحلة يكتسب فيها كل فرد من الأفراد، وكل جماعات العمل، والمنظمة أنماط جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعد في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.

ويمكن أن يكون التغيير في النواحي التالية:

1. التغيير في أنماط توزيع السلطة: يتم إعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الإدارية المختلفة أو لبعض المسؤولين فيها، وتغيير الارتباطات الإدارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به، وقد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء واستحداث وظائف أو أقسام إدارية، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة وإعطاء المزيد من المرونة وتوفير فرص التدريب للقيادات الإدارية وإعادة تصميم الأعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل.

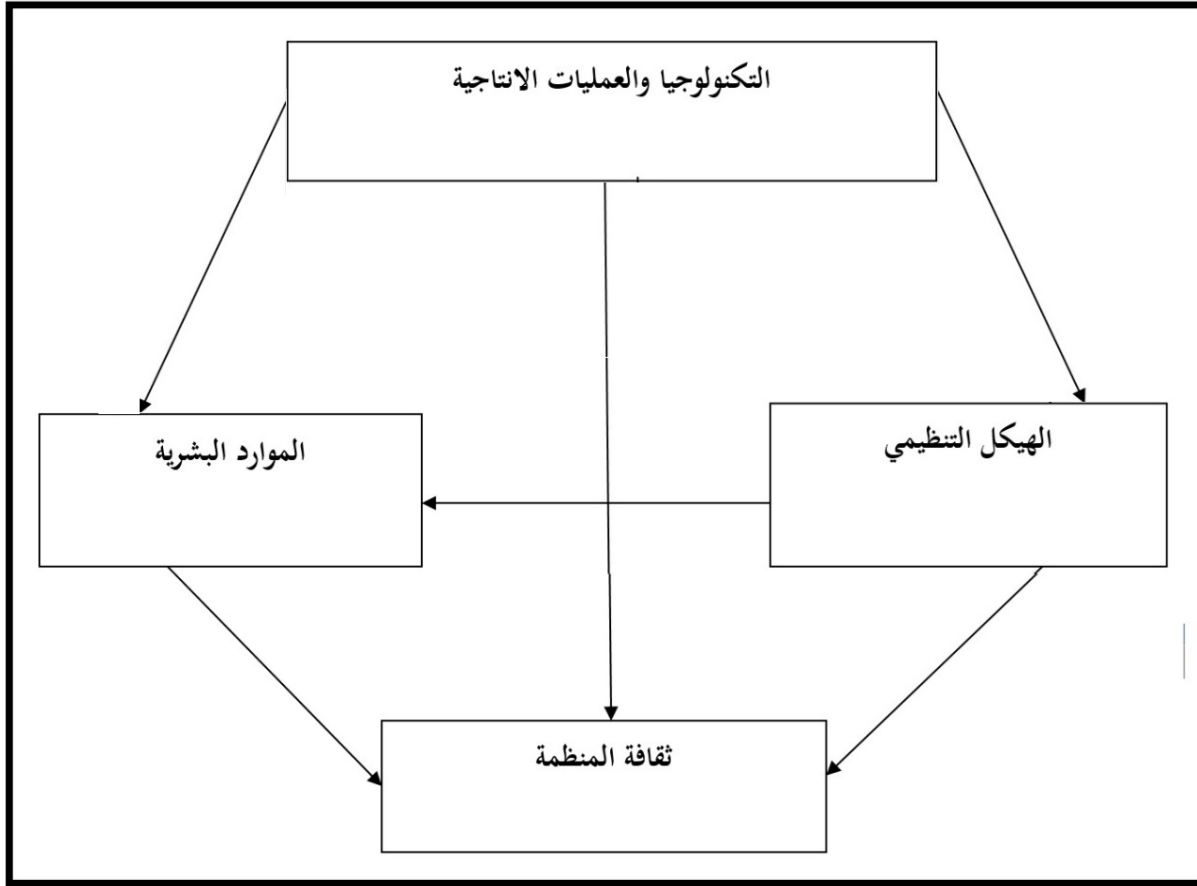
2. التغيير في التكنولوجيا المستخدمة:

قد تشمل تلك التغييرات تغييرات في المعدات أو الأساليب المستخدمة في الإنتاج، وفي تحسين طرق تدفق العمل.

3. التغيير في العمليات الإدارية:

ويشمل إعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات والإجراءات وتعديل معايير اختبار العاملين. في هذه المرحلة يحذر "ليفن" من الإقدام بشكل متسرع في تنفيذ وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له، الأمر الذي يؤدي إلى الارتباك والتشويش وعدم الوضوح وبالتالي عرقلة مسار التغيير.

الشكل 1-2 يمثل نموذج ليفتي في التغيير التنظيمي



المصدر: منصور الخفاجي، 2010 نظرية المنظمة مدخل العمليات ص12

وبنفس الاتجاه طرح (Hellriegel et al , 2001) فكرة الاعتمادية والتداخل بين المتغيرات الرئيسية التي تشملها عملية التغيير في المنظمة وهي الموارد البشرية، وثقافة المنظمة، والتكنولوجيا والعمليات الإنتاجية، والهيكل والتصميم والإستراتيجية ورسالة المنظمة وغاياتها.

تشير هذه النماذج ضرورة تحديد مستويات التغيير، ونقطة البدء في عملية التغيير وانعكاساته على إجراء التغيير المطلوب بالعناصر الأخرى ومستوى ذلك التغيير فيما إذا كان جزئياً أو شمولياً.

نموذج van de ven & pool ,1995

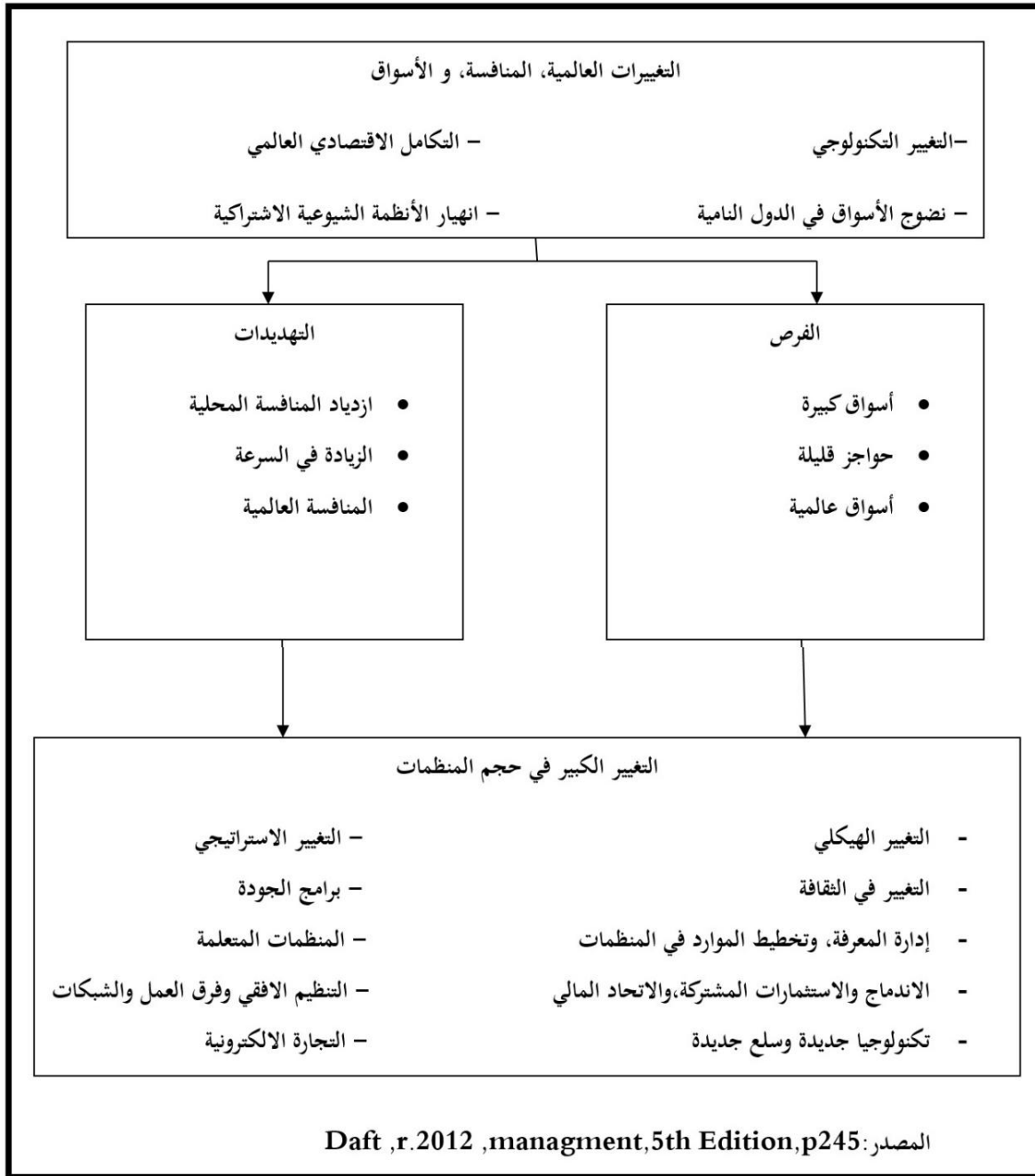
يشير هذا النموذج إلى أن عملية التغيير يمكن أن تندرج بمنظورات مختلفة استنادا إلى بعدين أساسيين هما: أسلوب التغيير الذي قد يكون تغييرا مفروضا على المنظمة بحكم تغيرات حتمية ومفروضة أو يكون تغييرا مستهدفا ومقصودا ضمن خطة معدة من قبل المنظمة. درجة خصوصية التغيير وعموميته متجسدة فيما إذا كان التغيير مرتبطا بالمنظمة ذاتها ككيان خاص أو فيما إذا كان ذلك التغيير عاما وشاملا لمنظمات متعددة.

نموذج كوتر 1996 kotter model

يتركز نموذج العالم كوتر للتغيير في ثمان خطوات رئيسة متسلسلة وهي كالآتي:

- 1- الحاجة الملحة للتغيير من خلال الاقتناع، لماذا هناك حاجة للتغيير؟
 - 2- تكوين تحالف أو ائتلاف ما يكفي من القوة للتغيير.
 - 3- تشجيع الفريق على تكوين رؤية استراتيجية لتحقيق الكفاءة في الأداء.
 - 4- نشر الرؤيا إلى جميع أفراد المنظمة حتى يتمكنوا من المشاركة.
 - 5- تمكين ودعم العمل والتخلص من العوائق، والاعتراف بالتقدم والانجازات.
 - 6- التخطيط وصنع النجاحات في المدى القريب من خلال أهداف يسهل تحقيقها.
 - 7- تحسين وتعزيز التغيير المستمر وإبراز الأحداث الهامة التي تم إنجازها.
 - 8- إدخال مفهوم التغيير وجعله من نسيج العمل مع دعم التغيير الناجح.
- ويشير (Daft,2000, 252) إلى أن التغيير ليس في أوقات محددة بل في جميع الأوقات وذلك لمواكبة التغييرات المتسارعة، حيث يوصف التغيير من خلال عدد من القوى في بيئة منظمات الأعمال، والتي تقود إلى الحاجة للقيام بعمليات التغيير في المنظمات كما في الشكل رقم 1-3

الشكل 1-3 يوضح القوى المحركة نحو الحاجة لإحداث التغيير



وأن ما يميز هذه النماذج المذكورة بأن عملية التغيير في كل نموذج منها تشكل دورة مختلفة لإحداث عملية التغيير وبالتالي يمكن أن تكتسب هذه الدورة طابع الاستمرارية والاستدامة، وقد تستخدم آليات وأساليب مختلفة في عملية التغيير في إطار كل نموذج من النماذج المذكورة، ومن الممكن تحديد جزئية وشمولية التغيير وغيرها من الخصائص الأخرى، إضافة إلى الوقت المتاح إلى إجراء عملية التغيير.

نموذج روبنسون وآخرون:

نموذج روبنسون ذو سبع مراحل للتغيير يتضمن مراحل التغيير الفرد ويعرض هذا النموذج إطارا عاما لتطور الحاجة إلى الاحترام أثناء عملية التغيير، ويمكن الاستعانة به كنموذج إضافي مكمل للتغيير والمراحل هي:

1. مرحلة التغيير:

تتسم هذه المراحل بالصدمة، حيث يشعر الأفراد بعدم قدرتهم على التصرف كرد فعل تلقائي للتغيير.

2. مرحلة الإنكار:

وتتسم هذه المرحلة بالتقليل من أهمية التغيير، وقد يؤدي الأمر إلى إنكار الأفراد لوجود هذا التغيير، وعدم اهتمامهم لمعرفة تفاصيله.

3. مرحلة الضعف:

في هذه المرحلة يصبح التغيير حقيقة واضحة، وبمجرد إدراك الأفراد بأن الأمور ستتغير، تنتابهم مشاعر الغموض وعدم التأكد، والتشكك والضعف والغضب وعدم القدرة على السيطرة على انفعالاتهم.

4. مرحلة القبول:

عندما يصبح الأفراد أكثر وعيا بالتغيير، تزداد درجة قبولهم، ففي المراحل الثلاث السابقة يميل الأفراد إلى التماسك بالماضي، ثم يتحررون من هذه المشاعر، ويتقبلون التغيير بوصفه واقعا فعليا لا بد من التعامل معه.

5. مرحلة الاختبار:

في هذه المرحلة يصبح الأفراد أكثر نشاطا فيحاولون تجربة التغيير والموقف الجديد الذين ينتقلون إليه، وتبرز طاقات جديدة تبدو واضحة في صور متعددة مثل سوء الفهم ومشاعر الإحباط من الآخرين، وقد تظهر أيضا بعض الأفكار الإبداعية المتميزة.

6. مرحلة البحث عن معاني التغيير:

في هذه المرحلة يحتاج الأفراد إلى إيجاد معنى جديد يحافظ على استمرارهم في عملية التغيير، وعموما فإن الفهم الحقيقي لمعنى التغيير لن يتحقق إلا من خلال قبول الحقائق المعروفة فقط.

7. الاندماج:

عندما نتقبل التغيير، ونستوعب معناه الحقيقي، يصبح جزءاً من الواقع اليومي وهذا التحول يستغرق وقتاً طويلاً، وقد لا يصل بعض الأفراد لهذه المرحلة لذلك لا تتعجل الأمور حتى وإن لم يكن لديك الوقت الكافي.¹

المطلب الثالث: مقاومة التغيير وعلاجها

مقاومة التغيير:

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم وفي هذا المساق يقول الأعرجي "إن المقاومة تأخذ شكلاً آخر، وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيراً مقارنة بتكاليفها.²

علاج مقاومة التغيير: (استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير) وهي:

1. التعليم والاتصال:

هذه الاستراتيجية تساعد عاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على المنطقة وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية العرض للمجموعات أو مذكرات وتقارير ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في الحالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير بينما يعاب أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

2. المشاركة والاندماج:

أكدت الدراسات والأبحاث أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة تتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياته فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

¹ عزالدين علي سويس، نعمة عباس الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام، الطبعة العربية 2014 عمان الأردن ص 36

² سيد سالم عرفة، نفس المرجع السابق ص 94

3. التسهيل والدعم:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

4. التفاوض والاختلاف:

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل آخر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في منظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

5. الإستغلال واختيار الأعضاء:

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العلميين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

6. الإكراه الظاهر والغير الظاهر:

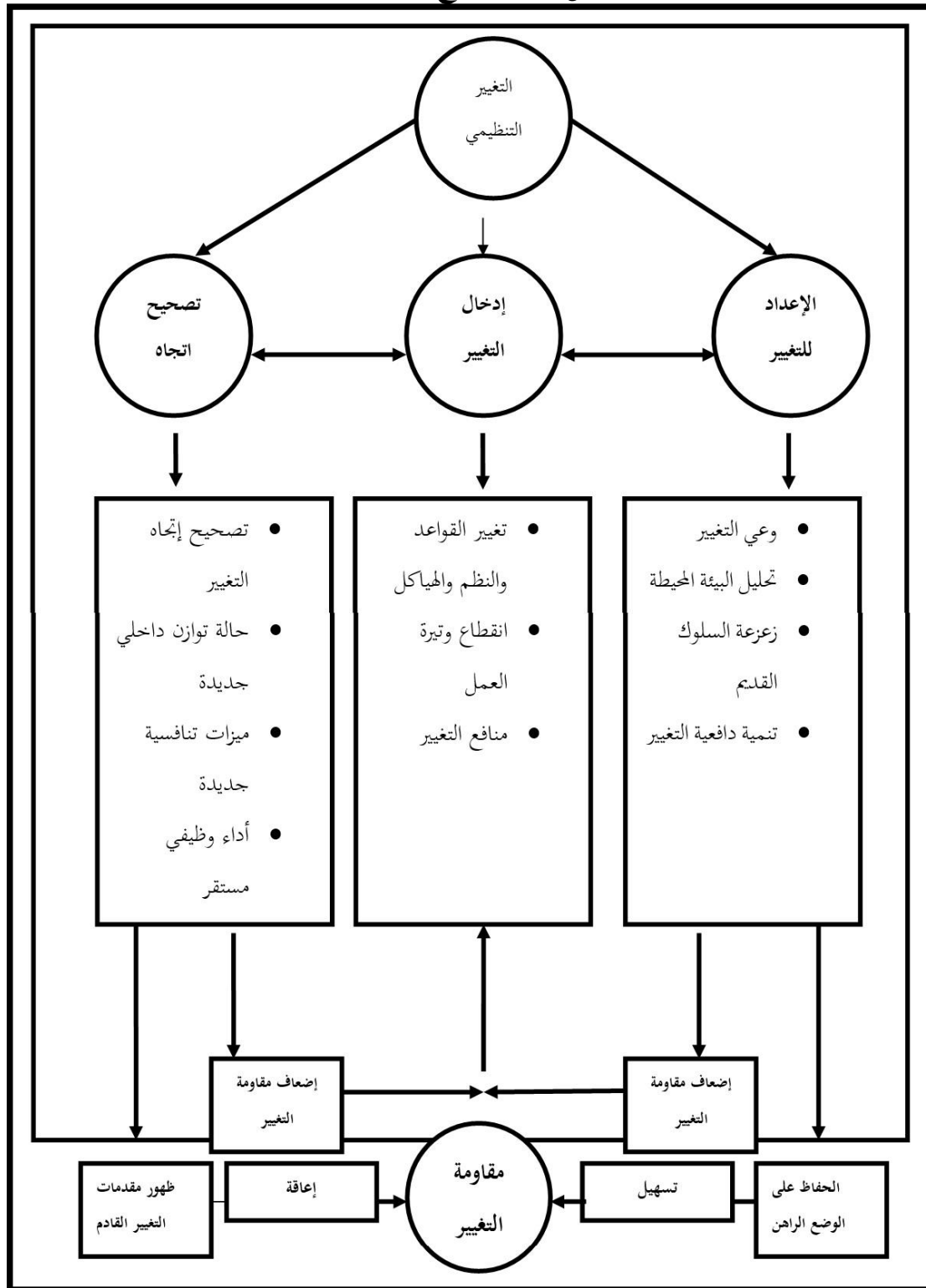
وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئي التغيير¹

جدلية العلاقة ما بين التغيير ومقاومته في منظومة التعليم العالي

التغيير هو ظاهرة اجتماعية، تطال جميع المنظمات والمنظومات المختلفة، ولكن المنظومات والمنظمات التي يجري أدائها الوظيفي في ظروف متغيرة بسرعة وعلى الدوام ستعاني أكثر من غيرها من تأثير هذا التغيير ومن بينها منظومة التعليم العالي.

¹ جواد كاظم لفته، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان الأردن، ص 383

الشكل 1_4 يوضح العلاقة بين التغيير ومقاومته



المصدر: لفتة. ج. ك. نظرية المنظمة، دار نشر "فيلبي"، موسكو، 2003، ص 106

من الممكن أن تأخذ العلاقة بين التغيير ومقاومته بعدا في منظومة التعليم العالي، بحكم الطبيعة الخاصة المميزة لهذه المنظومة مقارنة بالمنظومات الاجتماعية السياسية الاقتصادية الأخرى بالمجتمع المعني سواء تعلق الأمر بطبيعة نشاط منظومة التعليم العالي أو بالمستوى الرفيع للعنصر البشري المنخرط لهذا النشاط أو بالتعامل الإيجابي والنقد وقبول الجديد في الفكر والممارسة التعليمية والبحث العلمي عن الحقيقة العلمية المجردة وغيرها. هناك أيضا من يعتقد بأن الناس وليس فقط في التعليم العالي يجبون كل جديد بشكل عام، ولكنهم سيقاومون بالأساس الطرائق التي بواسطتها يحاول قادة المنظمات تحقيق التغيير المطلوب.

كما أن مقاومة التغيير في التعليم لا تتعلق بالتغيير بحد ذاته كمفهوم وممارسة عملية وإنما الأمر يتعلق بمعدل واتجاه التغيير ووسائل تحقيقه. فالتعليم شأنه شأن جميع النظم الاجتماعية كافة لا يستقر على حال أبدا، فهو يتطور ويتغير عبر الزمن وقلة من المربين هم الذين يعارضون مبدأ التغيير المستمر، لأن التعليم لابد له إلى حد ما أن يعكس التغيرات التي تطرأ على المجتمع ومطالبه.... ويظهر الخلاف في الأغلب الأعم عند مناقشة وسائل تحقيقه... أو إذا لم يقتنع الناس الذين يتعين عليهم إدخال التغيير بضرورته، أو كانوا غير قادرين على تكييف أنفسهم له، ففي هذه الحالة يمكن أن يكون التغيير السريع قوة مدمرة وحركة مضادة.¹

المبحث الثاني: إدارة التغيير

المطلب الأول: تعريف إدارة التغيير

تعريف إدارة التغيير:

هو مصطلح إداري يقصد به إجراء تغيير في طريق العمل أو إدارة المؤسسة، من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة والمنشأة.

تعريف آخر:

هي عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث الحداثة، ومنع التراجع وإزالة الصدد وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح، أو يصيب الأفراد أ تتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها مصداقيتها وقادرة على التكيف والتجاوب مع الازمات والظروف الصعبة.²

¹ جواد كاظم لفته، نفس المرجع السابق، ص 385

² سيد سالم عرفة، نفس المرجع السابق، ص 17

المطلب الثاني: خصائص وأهداف إدارة التغيير

خصائص إدارة التغيير:

1. الاستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا أو ارتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.

2. الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

3. التوافقية:

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير ورغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

4. الفاعلية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه القوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها

5. المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

6. الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

7. الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.

8. القدرة على الابتكار والتطوير:

يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل، مما هو قائم أو مستخدم حاليا فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

9. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط وإنما تتوافق وتتكيف معها.¹

أهداف إدارة التغيير:

من أهداف إدارة التغيير ما يلي:

1. زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
2. زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
5. الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
8. مساعدة المنظمة على حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.²

المطلب الثالث: المبادئ وأنواع الاستراتيجيات اللازمة لإدارة عملية التغيير في

المنظمة:

هناك مجموعة من المبادئ والأسس اللازمة لإدارة عملية التغيير في المنظمة وهي كالتالي:

- أولا: يتطلب أي تغيير في نظام فرعي من المنظمة (النظام) أو جزء منه إجراء تغيير بمستوى معين في المنظمة ككل، بنفس الوقت أو لاحقا تبعا لدرجة وقوة التغيير واتساع آثاره.

¹ سيد سالم عرفة، مرجع سابق، ص 23

² سيد سالم عرفة، نفس المرجع السابق ص 23

ثانياً: عند دراسة إمكانية إجراء التغيير في المواضيع أو المواقع المطلوبة، فإنه ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط، ودرجته، وقوة النتائج المتحققة من عملية التغيير، وذلك قبل الشروع بإجرائها، مع اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتجنب المواقع أو المواضيع التي ستؤدي إلى ظهور ردود فعل إيجابية أو عنيفة إزاء التغيير المطلوب.

ثالثاً: ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون أكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي الداخلي أو الخارجي، مع العمل المتواصل على إجراء التعديلات التدريجية الأخرى في أجزاء المنظمة التي هي أكثر استقراراً من غيرها.

رابعاً: عند إجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغيير في المستويات العليا والوسطى والدنيا منه وإلا فإن حالة عدم التوازن ستسود في المنظمة وستكون لها مردودات سلبية تنعكس على استمرارها في الوجود.

خامساً: إذا كان التغيير شاملاً لجميع المفاصل في هيكل المنظمة، فإنه ينبغي أن يرافقه في الوقت ذاته اتجاه مناسب للتغيير في السياسات، والبرامج، والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل.

سادساً: عند قيام المنظمة بانتهاج سياسة التغيير المخطط، فإنه ينبغي عليها كي تحقق النجاح في هذا الاتجاه، وأن تأخذ بعين الاعتبار وعند البدء بعملية التغيير كلا من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته.

سابعاً: ترتبط فاعلية وكفاءة التغيير مباشرة بدرجة إسهام الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك من خلال اكتشاف الحقائق وجمع المعلومات، وبيان اتجاهات التغيير المطلوبة، انسجاماً مع الأهداف العامة والتفصيلية للمنظمة، وذلك لأن عدم إسهام هؤلاء الأفراد في التغيير فإنه سيعرقل إمكانية استمرار المنظمة وقدرة على العمل.¹

أنواع استراتيجيات إدارة التغيير:

من أهم الاستراتيجيات ما يلي:

1. استراتيجية الارتقاء والنمو:

وتتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف إقامة المزيد من التغيير والتطوير والتجديد، وهي عملية مرحلية ومتوالية من الإصلاح.

1 أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص 125

2. استراتيجية الهيمنة:

وتقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مراحله السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا الأخرى، بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الآخرين في نفس المجال.

3. استراتيجية الإقناع والإغراء:

وتقوم على أساس الإقناع بأهمية ضرورة التغيير وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير حوافز لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير.

4. استراتيجية السلطة:

وتتخذ من السلطة والقوانين واللوائح أدوات لغرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.

5. استراتيجية التجديد التنظيمي:

وتقوم على أساس تغيرات جذرية في الهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الأخرى من أجل تغيير فلسفته ومنظومته كلياً انطلاقاً من أن تجديد التنظيم هو الأساس.¹

¹ سيد سالم عرفة، نفس المرجع السابق ص 20

خلاصة الفصل:

منذ أن وجدت البشرية والعالم كله في حركة تغيير دائمة لا تهدأ ولا تستقر، تغييرات في النظم، وفي العلاقات وفي الفكر الإنساني، وفي التطور، وفي أنماط الحياة، وفي أشكال الحكم، وفي السلوك والعادات والتقاليد .. تغيير شامل لكل نواحي الحياة قد يتسارع حيناً، وقد تهدأ أو تبطأ خطواته أحياناً أخرى . فالمنظمات تشهد تغييرات كبيرة بسبب عوامل البيئة الخاصة بها، وتتفاوت درجات التغيير من منظمة إلى أخرى بتفاوت مدى التغيير في بيئتها من ناحية، ومقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير من ناحية أخرى ولكنها جميعاً تعيش في حالة التغيير، فالتغيير في العمل يؤثر بشكل مباشر على جميع الإدارات من الموظف الصغير إلى أعلى مستويات الإدارة.

أما هدف إدارة التغيير هو تحقيق أقصى قدر من المنافع للمؤسسة والتقليل من آثار التغيير على العمال والموظفين وتجنب الانحرافات عن المسار، وبالتالي تعد إدارة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة، كما تستند عملية الإصلاح الجامعي التي تعد في جوهرها عملية تغيير إلى وضع وتجسيد مبادئ وقواعد الحوكمة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل التالي.

الفصل الثاني

تمهيد:

مما لا شك فيه أن التعليم العالي أصبح أكبر وأهم قطاع في أي دولة، وتوسع في العديد من الدول وأصبح رمزا ومرآة تعكس صورة البلد وتعبر عن أهمية التعليم فيه، حيث أصبحت المؤسسات التعليمية منبر المجتمعات والعلم، ومن هنا يجب أن تكون الأنظمة والقوانين من البنود الأولى والمتطلبات الرئيسية ومطبقة بوضوح وشفافية في أي مؤسسة أكاديمية وهذا يعني العدالة والمساءلة والنزاهة وارتياح الموظفين والطلبة والمجتمع ذات العلاقة وهذا ما يجعل الإدارة تسعى إلى الارتقاء نحو التغيير والإصلاح ومواجهة التحديات.

وقد تكون هذا الفصل من مبحثين كالآتي:

المبحث الأول: "عموميات حول الحوكمة".

المبحث الثاني: "حوكمة الجامعات".

المبحث الأول: عموميات حول الحوكمة

المطلب الأول: تعريف الحوكمة:

"هي نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها".

"مجموعة من الطرق والتي يمكن من خلالها أن يتأكد المستثمرون من تحقيق ربحية معقولة لاستثماراتهم".

"مجموعة من القواعد والحوافز التي تهدي بها إدارة الشركات لتعظيم ربحها وقيمتها على المدى البعيد لصالح المساهمين".

كما تعرفها مؤسسة التمويل الدولية «أنها النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية «أنها مجموعة العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرها من المساهمين".¹

تعريف لجنة كاد بري: هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب²

المطلب الثاني: النشأة والتطور التاريخي للحوكمة:

الفرع الأول: التأصيل التاريخي لمصطلح الحوكمة

يرجع أصل حوكمة الشركات إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة الربان السفينة ومهاراته في القيادة وسط الأمواج والأعاصير، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب، فإذا ما وصل بها إلى ميناء الوصول، ثم عاد بها إلى ميناء الإبحار من مهمته سالما أطلق عليه التجار وخبراء البحار القبطان المتحوكم جيدا، ومن ثم فقد نمت وترعرعت بدايات الحوكمة في علوم البحار ومدارس

¹ عبد الله جوهري، الإدارة في الشركات والمؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، 2014، ص 205

² عمار حبيب جهلولك، النظام القانوني لحوكمة الشركات، منشورات زين الحقوقية، دار نيبور، الطبعة الأولى 2011، العراق، ص 30

التعليم والتدريب وكذلك القوانين البحرية . من هنا اهتمت الحوكمة بوضع القيود المتحكمة وصياغة الضوابط الحاكمة سواء للقائد الإداري ممثلا في قبطان السفينة وواجبات البحارة والعاملين والركاب .

فقد ثبت تاريخيا بأن للفراعنة المصريين دورا رئيسيا في الحوكمة و إرساء التعاليم الحاكمة والمتحكمة في سلوك الأفراد والتجار والمشروعات، حيث أن قراءة تعاليم ومبادئ الحكم التي كانت تكتب إلى الفرعون الصغير (أولياء العهد) والتي يكتبها الحكام إلى أمراء المناطق ويضعها الكهنة وتعاليم السلوك التي كتبت على المعابد لضبط سلوك الأفراد، فإنها تعبر عن حوكمة متقدمة وراقية في ذلك الوقت.

يبد أنه لا يمكن القبول بهذا الرأي مطلقا ،لأن حوكمة الشركات إذا كانت تعبر عن مجموعة من قواعد السلوك الإنساني فإنها تقتصر على النشاطات الاقتصادية ،وهي التي أضفت عليها الأهمية الكبرى من جانبيها العملي والنظري على السواء ،ولا تتسع بعد ذلك لتشمل قواعد الحكم وصفات الكهنة، ثم أن إرجاع أصل المصطلح إلى اللغة الإغريقية ورده إلى قواعد الإبحار أمر غير مقبول منطقيا ولا يستقيم قانونا،لأن التطورات البحرية التي نظمت العلاقات البحرية كانت تواجه حالات خاصة بالبيئة البحرية عموما،ولذلك فقد قال الفقه عنها بأن نطاق القانون البحري ينحصر بالملاحة البحرية حيث يحتوي على أحكام وقواعد خاصة به لا تجد لها نظيرا في القانون البري وبالتالي فقد حددت قواعد حوكمة القانون التجاري آثار العلاقة القانونية بين كل من ربان السفينة ومالكها ومالك البضاعة بنسب مختلفة وتدرج الأمر فيها بالنسبة إلى تطور مسؤولية الناقل البحري بصورة أكثر وضوحا من غيرها.

أما في حوكمة الشركات فإنها نظام يضمن حصول كل ذي حق حقه في العلاقة العقدية ،فهو لا يرسم التزامات ولا يضع قواعد جديدة ،وإنما يسعى إلى ضمان سير العلاقة العقدية بين أصحاب المصالح المرتبطة بعمل الشركة بقدر يمكن معه ضمان حقوق الجميع.¹

¹ عمار حبيب جهلوك، مرجع سبق ذكره، ص 32

الفرع الثاني: النظريات التي مهدت لظهور الحوكمة

1. نظرية الوكالة :

أولاً: التطور التاريخي للوكالة

إذا بحثنا في الأدبيات الاقتصادية لحوكمة المؤسسات نجد أنه في عام 1932 أثار A.berle&G.means النقاش حول آثار الفصل بين الملكية والإدارة والتي تأتي آليات الحوكمة لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة ،وفي 1937 نشر Ronald Coase أول مقال يبين فيه طريق التوفيق بين الملاك والمسيرين للمؤسسة ،أما في 1976 تناولت دراسة A. Smith تأثير انفصال الملكية عن الإدارة وبالتالي نوع الرقابة على قرار الاختيار بين الطرق والسياسات المحاسبية لأغراض قياس الدخل وذلك بالتطبيق على مجموعتين من المؤسسات الأولى يديرها ملاكها والثانية يتولى إدارتها مديرون محترفون وكذلك تطرق كل من Meckling و Jensen في 1976 و Fanama في 1980 إلى مشكلة الوكالة حيث أشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة ،كما أشار هاريت سيمون في 1947 إلى بطلان النظرية التي تدعي العقلانية الكاملة للأفراد في اتخاذ القرار وإلى توفر كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وأكد أن قدرات الأفراد محدودة وأنهم يمكنهم بأي حال من الأحوال الحصول على كافة المعلومات وهذا ما نجده أيضا عند فريدريك هايك.¹

¹ رياض عيشوش، الحكم الراشد، بحث في مقياس نظرية المنظمة و التنظيم ،سنة أولى ماجستير، محمد خضير، بسكرة، 2008، 2007 ص 25

ثانياً: مفهوم الوكالة

تنشأ الوكالة عندما يفوض (يوكل) شخص معين (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الأصيل شخص آخر (أو مجموعة من الأشخاص) يسمى الوكيل للقيام بأداء خدمة أو مهمة محددة بالنيابة عن الأصيل.¹

كما عرفها Meckling . Jensen بأنها : عقد بموجبه شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخص آخر (الوكيل أو المسير) من أجل القيام بأعمال باسمه. بما يؤدي تفويض جزء من سلطته اتخاذ القرار للوكيل.²

مما سبق يتبين أن مفهوم الوكالة ينتج عن علاقة توكيل تقع بين شخصين على الأقل حيث يمكن تقديم أطراف الوكالة كالآتي:

الطرف الأول: يسمى الموكل " الأصيل " Principal

الطرف الثاني: يسمى الوكيل "العون " Agent الذي لديه التوكيل عن طريق الطرف الأول في إدارة شؤونه بما فيها سلطة الرقابة واتخاذ القرار.

ثالثاً: مشاكل الوكالة

تنشأ مشاكل الوكالة انطلاقاً من اختلاف أهداف الموكل والوكيل، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات واستراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريجه الملاك "الموكلون " وربما تمكين الوكلاء من فعل لعدم تماثل المعلومات المتاحة للوكيل والموكلين.³

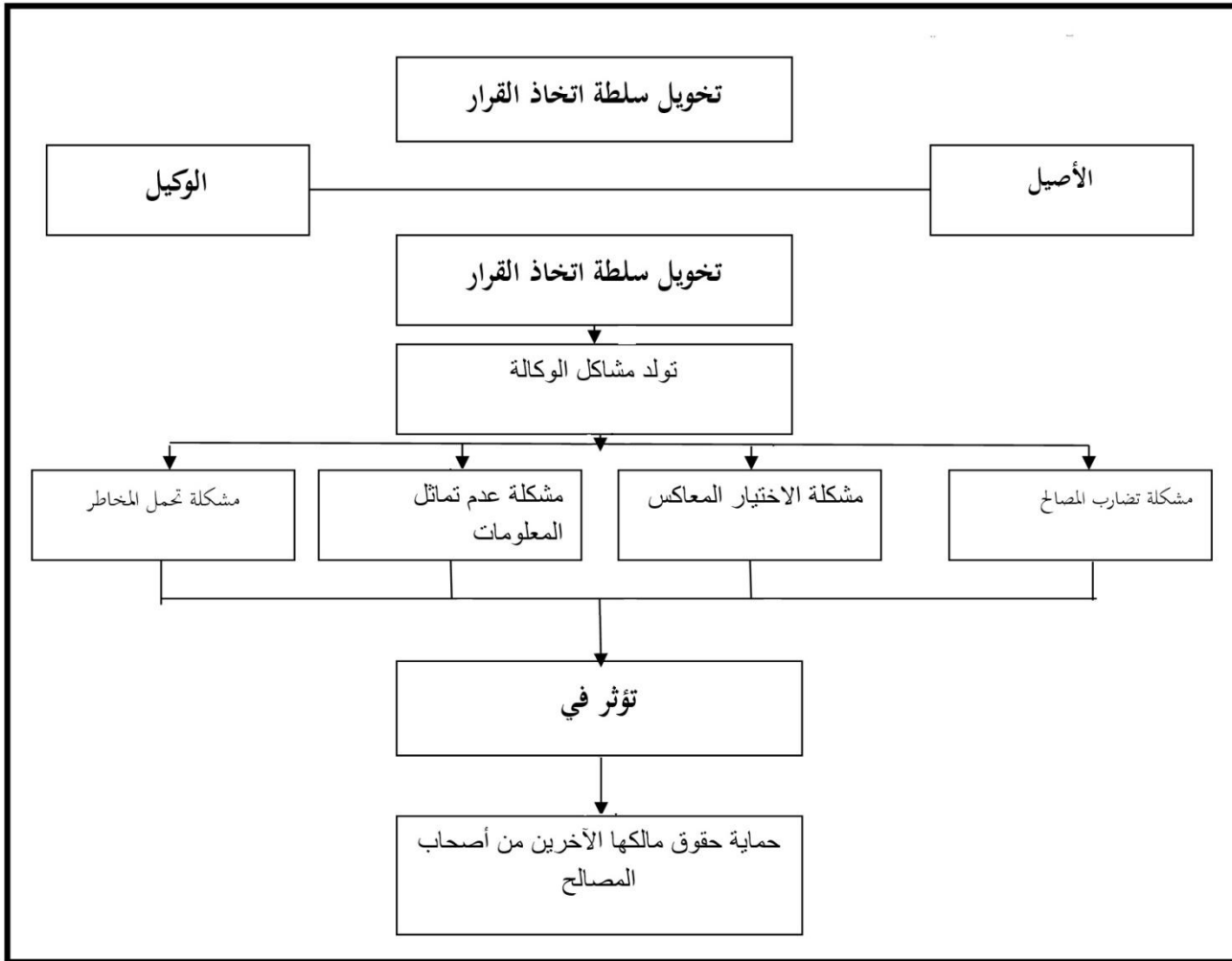
¹ عدنان محمد درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 75

² محمد علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، المدينة، 2009، 2008، ص 3

³ فاتح غلاب، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتحسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إطار الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،

سطف 2010-2011 ص 4

الشكل 2_1 يبين المشاكل المختلفة للوكالة



المصدر: د. بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع

والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة الجامعة المستنصرية، العراق ص 19

من أهم المشاكل التي تنجر عن الوكالة ما يلي:

مشكلة عدم تماثل المعلومات: AsymetrieD information

أكرلوف في مقاله بعنوان "سوق الليمون" "عدم يقين الجودة وآليات السوق" التي نشرت في المجلة الفصلية للاقتصاد في عام 1970، حدد بعض المشكلات الحادة التي تصيب الاسواق والتي تتميز بعدم تماثل المعلومات أو ما يعرف بتباين المعلومات، نماذج تباين المعلومة تفترض أن طرف واحد على الأقل لديه معلومات بخصوص الصفقة في حين أن الأفراد الآخرين ليس لديهم، فمشكلة عدم تماثل المعلومات على حساب المساهم، لهذا ينبغي على الأخير وضع وسائل لمراقبة الوكيل من طرفه هذه الأساليب تدخل ضمن الشروط التعاقدية والقانونية "المساءلة" من خلال إظهار نتائج وأداء المؤسسة، بحيث أن الوكيل يستعمل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى ولو تعارضت مع مصلحة الأصيل ويمكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر.

مشكلة الاختلاف في الأهداف:

من منظور النيوكلاسيك فإن جميع الخيارات الفردية تتقارب نحو هدف مشترك متمثلا في تعظيم الثروة، لكن استنادا لنظرية الوكالة فإن المشاكل تنبع من أهداف الموكل والوكيل ق تكون مختلفة، وبالتالي قد يمارس الوكلاء سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يرجوه الملاك (الموكلون)¹

مشكلة التخلخل الخلقي:

تنشأ عندما لا يستطيع الأصيل ملاحظة أداء الوكيل (اختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كل من الأصيل والوكيل حول البدائل المتاحة للاختيار.²

¹ قصاص فنيحة، مذكرة لنيل الماجستير "حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر" تلمسان 2011-2012 ص 49

² عدنان محمد درويش، مرجع سبق ذكره، ص 68

مشكلة الاختيار العكسي (المتناقض):

إذا كانت نظرية الوكالة تدرس العلاقة "مسير/ مساهم" والمشاكل التي يمكن أن تنشأ عن العقد المبرم بين "المسير والمساهم" وأساليب حلها ، فإن النظرة الجديدة تدرس العلاقة "مسير/ مستثمر محتمل" وفي هذه الحالة تختلف المعلومات والخبرات بين الطرفين أي المعلومات الموجودة عند المسيرين تكون غير متاحة للمستثمرين المحتملين وهذا ما يعبر عنه "بالاختيار العكسي". وهذه المشكلة تظهر نتيجة قدرة الوكيل على إخفاء بعض المعلومات أو إعطاء معلومات خاطئة أو مضللة في حالة التي لا يمكن للموكل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته وبالتالي لا يستطيع تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند اتخاذ القرارات المختلفة¹

رابعا: تكاليف الوكالة

تنوزع تكاليف الوكالة كما يلي :

1. تكاليف العلاقة: Cout de liaison

هي التكاليف المرتبطة بضمان الموكلين للموكل تنفيذهم للالتزامات المتفق عليها والتي يمكن أن تترجم في شكل تعويض عن الأضرار عند عدم تنفيذهم لالتزاماتهم.

2. التكاليف المتبقية: Cout résiduel

هي التكاليف المرتبطة بالخسارة التي يتحملها الموكل المؤكل بفعل التباعد بين المصالح آخذين في الحسبان تكاليف العلاقة وتكاليف المراقبة ، فمثلا تمثل تكاليف المتبقية بالنسبة للمساهمين في الفرق بين الثروة التي يحصلون عليها عندما يكونون هم المسؤولون عن إدارة الشركة بشكل مباشر وبين الثروة التي يحصلون عليها عندما يوكلوا مهمة تسيير الشركة إلى الوكيل²

¹ هيدوب ليلي مريم، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، مذكورة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر ، قاصدي مرياح، وركلة ، 2011-2012 ص ب

² محمد علي عبد الصمد، مرجع سبق ذكره ، ص 4

3. تكاليف المراقبة: Cout de contrôle:

يتحملها الموكل لمراقبة سلوك المسير وجعله يعمل على تعظيم مصلحته الشخصية، أي أنه يتحملها لاقتصاد السلوك الانتهازي للمسير، لأن الوكالة مبنية على أساس مبدأ النيوكلاسيك أين يهدف كل عون إلى تعظيم مصلحته الخاصة قبل المصلحة العامة، ويمكن للمسير تحديد أثر هذه التكاليف على دخله على اعتبار أنه أعلم من الغير بوضعية المؤسسة.¹

خامسا: فروض نظرية الوكالة

- تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفروض من أهمها ما يلي:

1. فرض كفاءة السوق:

- ترتبط كفاءة السوق المالية بالأساس بالعلاقة بين القيمة السوقية والإدارات المالية لاسيما الأسهم العادية والمعلومات المتاحة ومدى انعكاس تلك المعلومات بالقيمة السوقية للأوراق المالية بشكل كامل وسريع وموضوعي، وإذا كانت هذه المعلومات مستنبطة من القوائم المالية أو في تحليلات أو تقارير عن أداء الشركات، واتفق العديد من الكتاب على تعريف السوق المالية الكفؤة بأنها "السوق التي تنعكس بالقيمة السوقية للأوراق المالية المتاحة جميعها، إذ لا يمكن لأي مشترك في السوق من تحقيق عوائد غير اعتيادية"

ويستند فرض السوق الكفاء على أن:

أن المعلومات المحاسبية تجعل من الممكن للأسواق تحديد القيمة الاقتصادية للشركة من خلال الأسهم

أن الأسواق تساعد في توزيع كفاء للموارد الاقتصادية

2. فرض التصرف الرشيد:

- تشير نظرية الوكالة إلى أنه في أسواق العمل ورأس المال يتجه الوكلاء إلى تعظيم منفعتهم الخاصة على حساب حملة الأسهم في الشركة، إذ أن الوكلاء يمتلكون القدرة على أن يعملوا على تحقيق مصالحهم الشخصية

¹ بلحم خديجة "أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات" مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أبي بكر بلقايد، تلمسان 2012/2011 ص 56

مفضلين ذلك على مصالح المالكين (الأصلاء) بسبب عدم تماثل المعومات بينهم وبين المالكين، وعليه يعرف المدراء أفضل من المالكين فيما إذا أنهم قادرين على تحقيق أهداف حملة الأسهم، والدليل على السلوك الإداري في الحرص على المصلحة هو استهلاك بعض موارد الشركة على شكل أجر إضافي وتجنب المواقف التي تنطوي على المخاطرة.

3. فرض اختلاف الأفضليات لأطراف العلاقة:

- هناك اختلاف بين أفضليات كلا من الأصيل والوكيل، فبينما يسعى الأول (الأصيل) إلى الحصول على أكثر قدر ممكن من جهة والعمل من قبل الوكيل مقابل أجر معقول فإن الطرف الثاني (الوكيل) يسعى إلى تعظيم منفعته من خلال الحصول على أكبر قدر من المكافآت والحوافز مع بذل جهد أقل.

4. فرض الاختلاف في خاصية تحمل المخاطرة:

- أن لكل من الأصيل والوكيل موقف اتجاه المخاطرة فبينما يعد الأصيل محايدا للمخاطرة، فالوكيل يتميز بابتعاده أو تجنبه للمخاطرة، ولذلك فإن كل منهم يحتفظ بتقوم احتمالي غير متماثل اتجاه التصرفات التي يفوض بها الطرف الأول (الأصيل) الطرف الثاني (الوكيل) للقيام بها ويعني ذلك أنه يتطلب من الأصيل أن يقوم بجعل الوكيل يتحمل كل المخاطرة أو جزء منها لكي لا يؤدي ذلك إلى الأضرار بمصالح الأصيل وهذا يعني المشاركة بالمخاطرة.

5. فرض عدم تماثل المعلومات:

- تفترض نظرية الوكالة أن المالك غير قادر على مراقبة جميع أعمال الإدارة وأن أعمال الإدارة من الممكن أن تكون مختلفة عن تلك التي يفضلها المالك ويحدث هذا أحيانا إما بسبب الاختلاف في أهداف ورغبات الإدارة أو بسبب أن الإدارة تحاول التهرب من العمل وخداع المالكين وهذا ما يطلق عليه عدم تماثل المعلومات، وبذلك

يستعمل الوكيل معلومات لتحقيق مصلحته الشخصية حتى رو تعارضت مع مصلحة الأصيل، ومن الممكن أن يفصح الوكيل عن بعض هذه المعلومات ويخفي البعض الآخر.¹

سادسا: أشكال نظرية الوكالة

تنقسم أشكال نظرية الوكالة إلى:

1. النظرية المعيارية للوكالة la théorie normatif de l'agence:

- النظرية المعيارية تبحث انطلاقا من نماذج مرتكزة على فرضيات تستمد من هياكل التفضيلات، هياكل المعلومة، وطبيعة عدم التأكد لدراسة التوزيع الأمثل للخطر بين الأعوان النتائج المحصلة من طرف النظرية المعيارية تعد هامة لفهم ظواهر الرقابة، التحفيز داخل المنظمات، اهتمامات ونموذجية النظرية مختلفة، فهي لا تبحث عن تعريف شكل العقود المثلى ولكن تبحث عن تفسير السلوك الحقيقي للمنظمات، المتغيرات التي تفضلها هي طرق المراقبة، فهي تربط أهمية كبرى وأساسية بظواهر السوق، إضافة إلى ذلك النظرية تستند في الجهة الأخرى على المفهوم الخاص لشركة المعرفة من طرف Alchain; Demsetz الشركة تظهر كسوق داخلي "تجمع للعقود" كيان قانوني يخدم مكان لانجاز سياق معقد للتوازن بين الأهداف المثيرة للنزاع بين الأفراد داخل إطار العلاقات التعاقدية.

2. النظرية الايجابية للوكالة la theorie positif de l'agence:

- تعد النظرية الايجابية للوكالة حالة خاصة من نظرية الوكالة، Jensen يعتبرها كنظرية مدمجة للتنظيمات ترتكز على الجمع بين مساري بحث مختلفين: البحوث الاقتصادية التقليدية المرتكزة على عمل الأسواق من جهة والمجالات المتعلقة بعلم النفس، علم الاجتماع، السلوك التنظيمي، علم الإنسان وعلم الأحياء، حيث تعتمد

¹ بتول محمد نوري، على خلف سليمان، حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ن الجامعة المستنصرية، العراق ص16

على شرح السلوك الإنساني خاصة في جانبه الفردي، وحسبه هناك أربعة مجموعات مكونة أساسية: نموذج السلوك الإنساني، التكاليف المرتبطة بتحليل المعرفة، تكاليف الوكالة، قواعد اللعبة التنظيمية.¹

2. نظرية التجذر: la théorie de l'enracinement

- إن التجذر في اللغة الفرنسية يعني Enracinement وترجم تجذرية ومعناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه حيث أنه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها

يعرف pige التجذرية بأنها: "نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات رسمية أو غير رسمية والتي من خلالها المسير يتمكن من التخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته وبالتالي مساهميه فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة.

أما Ahmed Aouadi فعرف التجذرية بأنها: "رغبة المسير او المدير في التخلص ولو جزئيا من مراقبة المساهمين ، لغرض الاحتفاظ بمنصبه وزيادة الحرية في عمله وبالتالي تعظيم مداخليه ، فنظرية التجذر المسيرين اقترحت من طرف 1989 W.vishg و R.Seifer ، يلجأ المسير لوضع استراتيجيات تحميه وتحفظ حقوقه أو ما يعرف بتجذر المسير ، شبكة العلاقات بالموردين والعملاء... وكذلك حجم المعلومات التي يستقبلها المسير قبل غيره فهو يعمل على تفادي خطر الاستبعاد ويعمل على تعزيز المضلات الذهبية parachutes d' or في التعويض La rémunération وهذا السلوك يهدف إلى تعظيم وظيفة المنفعة وبالتالي تعظيم المصلحة الشخصية.²

يمكن أن تقيم الحالة التجذرية التي يتواجد فيها المسير والتي تظهر بطابع حيادي هجومي، أو دفاعي وذلك حسب الظروف.

¹ شرقي مهدي، عمل ودور مجالس الإدارة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2005-2006، ص 35

² غلاي نسيم، فعالية حوكمة الشركات، مذكرة ماجستير، أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011 ص 3

1.2 التجذرية الحيادية:

وهي الحالة التي يتواجد فيها المسير في بداية عقده عندما يكون في محيط جديد بالنسبة له، فهذا المنصب الجديد يضعه في مواجهة شركاء جدد ومسؤوليات جديدة فأغلبية المسيرين إن لم نقل كلهم سيبحثون على نسج ارتباطات شخصية مع الشركاء الداخليين أكثر منها مع الخارجيين، إن المسير مثل هذه الأوضاع سيعتمد سلوك عادي يقوم على احترام مصالح المؤسسة.

2.2 التجذرية الهجومية:

إن المسير يمكن أن يثبت الانتهازية من خلال الاستفادة من مزايا حقوقه من منصبه بفضل العلاقات الحقيقية يستطيع نسجها مع مختلف شركاء المؤسسة سواء الداخليين أو الخارجيين من أجل الاستفادة بمزايا معلوماتية للقيام باستثماراته النوعية ، هذا السلوك يتم تسميته بالسلوك التجذري الهجومي لان المسير يبحث عن إعطاء صورة حسنة لكل الأعمال التي يقوم بها في المؤسسة لغرض تبرير تبعات أعماله لدى شركائه، في هذا النوع إن المسير يتحكم بصفة جيدة في آليات الرقابة الداخلية، حيث لا يبحث عن العمل في مصالح تعظيم السوق للمؤسسة وإنما يبحث عن إرضاء منفعته الخاصة.

3.2 التجذرية الدفاعية:

في هذه الحالة إن المسير يقترب من نهاية عقده وبالتالي فهو سيتعامل من منطلق خوفه وقلقه على ضياع منصبه وكنتيجة لهذه الأوضاع فإنه سيتبنى استراتيجيات دفاعية لممارسة الرقابة.

عموما أطراف علاقة الوكالة تتبنى سلوكا انتهازيا فهم يبحثون عن الاستفادة عن نقاط الضعف والثغرات الموجودة في العقود.¹

¹ غلاي نسيمه، مرجع سابق، ص 15

3. نظرية تكاليف الصفقات: La théorie des couts de transaction

1/ طرح Ronald Coase في مقابلة نشرت سنة 1937 في Economica تحت عنوان The Nature of the Firm السؤال التالي لماذا وجدت المؤسسة؟ وأطروحته كانت قائمة على فكرة أن المؤسسة تشكل فقط للتنسيق الاقتصادي البديل في السوق، ويوضح أنه: " عندما شخص يرغب في إجراء معاملة في السوق من الضروري أن يبحث له عن متقاعد أو متقاعدين (عاملين contractant) لتزويده بمعلومات مهمة ومعينة ووضع شروط للعقد، إجراء المفاوضات، إبرام العقود"¹

2/ Oliver Williamson 1985: ركز على تحليل تكاليف الصفقات (التبادلات) مستندا في ذلك على دراسات سابقة لكأوس وذلك بالنظر إلى عمليات الإنتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها التكنولوجية، ويركز Williamson على الاهتمام بالتكاليف الصفقات ما بين المراحل وقد قام بتعريف الصفقة على أنها: " عبارة عن انتقال منتج أو خدمة نتيجة اعتماد مرحلة على نتائج المراحل السابقة وهذا الانتقال يمكن أن يكون مكلفا " وقد اعتمد Williamson على تحديد العوامل المحددة لتكاليف الصفقات وركز في البداية على المقارنة بين المؤسسة والسوق.²

المطلب الثالث: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات

مبادئ حوكمة الشركات:

يتم تطبيق الحوكمة وفق معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عام 1999، علما قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004، وتتمثل في:

¹ قصاص فنيحة، مرجع سابق، ص 54

² غلاي نسيم، مرجع سابق، ص 23

المبدأ الأول: توافر إطار فعال لحوكمة الشركات:

يؤكد هذا المبدأ على أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة الأسواق، وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة المسؤولة عن الإشراف والرقابة والالتزام بتطبيق القانون ولقد شدد على الآتي:

أولاً- أن يتم تطوير هيكل الحوكمة مع مراعاة تأثيرها على الاقتصاد الكلي ونزاهة السوق والحوافز التي تقدمها للمشاركين في السوق، والترويج لشفافية وكفاءة السوق.

ثانياً- إن المتطلبات القانونية والرقابية التي تؤثر على ممارسة الحوكمة المؤسسية داخل التشريع ينبغي أن تتوافق مع قواعد القانون وشفافيته والالتزام بتطبيقه.

ثالثاً- أن تنص التشريعات بوضوح على توزيع المسؤوليات بين الهيئات المختلفة مع ضمان تحقيق مصالح الجمهور.

رابعاً- أن تتمتع الهيئات الإشرافية والرقابية المسؤولة عن تنفيذ القانون بالسلطة والنزاهة وتوفير الموارد اللازمة للقيام بواجباتها بأسلوب مهني وبطريقة موضوعية

المبدأ الثاني: حقوق المساهمين

يضمن هذا المبدأ حقوق المساهمين المتضمنة:

أولاً: حقوق المساهمين الأساسية التي تضمنت المبادئ التالية:

الأساليب الآمنة لتسجيل الملكية

نقل وتحويل ملكية الأسهم

الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.

المشاركة في انتخاب أعضاء مجلس الإدارة

المشاركة والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين.

المشاركة في أرباح الشركة.

ثانياً: - حق المساهمين في المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإعلامهم بشكل وافي عن القرارات المتعلقة بالتغييرات الجوهرية في الشركة ومن بينها:

التعديلات في النظام الأساسي أو في بنود تأسيس الشركة أو غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.

أي عمليات غير عادية يمكن أن تؤدي إلى بيع الشركة.

ثالثاً: - حق المساهمين في المشاركة بفاعلية والتصويت في اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين، وإعلامهم بالقواعد بما في ذلك إجراءات التصويت التي تحكم اجتماعات الجمعية وهي:

الحصول على معلومات كافية في الوقت المناسب عن مكان وتاريخ وجدول أعمال اجتماعات الجمعية العامة فضلاً عن المعلومات الكاملة في التوقيت المناسب عن الموضوعات التي سيتخذ بشأنها القرارات في الاجتماع.

إتاحة الفرصة لتوجيه الأسئلة لمجلس الإدارة، ولإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة على أن توضع حدود معقولة لذلك.

المشاركة الفاعلة للمساهمين في القرارات الأساسية الخاصة بالحوكمة المؤسسية مثل ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة، والإعلان عن رؤية المساهمين بشأن سياسة مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، وينبغي أن تخضع مكونات نظام الحوافز الخاص بأعضاء مجلس الإدارة والعاملين لموافقة المساهمين

حق المساهمين للتصويت بالحضور شخصياً أو بالإنابة مع مراعاة المساواة في تأثير التصويت بالحضور الشخصي أو الإنابة.

رابعاً- وجوب الإفصاح عن هيكل رأس المال وترتيبات التي تمكن بعض المساهمين من ممارسة درجة من الرقابة تؤثر على سياسة الشركة بما يتناسب مع نسبة مساهمتهم.

خامساً- الكفاءة والشفافية في قيام السوق بوظائفه في الرقابة على الشركات.

سادساً- ينبغي أن يأخذ المساهمين بما في ذلك المستثمر المؤسسي في الحسبان التكاليف والمنافع المقترنة بممارستهم لحقوقهم في التصويت التي تركز على:

على المستثمر المؤسسي الذي يعمل في المجالات المالية أو الائتمانية أن يفصح عن جميع السياسات المتعلقة بالحوكمة المؤسسية والتصويت فيما يخص استثماراته، بما في ذلك الإجراءات الخاصة باستخدام حقوقه في التصويت.

على المؤسس الذي يعمل في المجالات المالية أو الائتمانية أن يفصح عن أسلوبه في التعامل مع تضارب المصالح الذي قد يؤثر على ممارسة الحقوق الرئيسية للملكية الخاصة باستثماراته.

سابعاً- أن تتوافر لجميع المساهمين بما في ذلك المؤسسون الفرصة لتبادل الاستشارات في الموضوعات المتعلقة بحقوق ملكيتهم المنصوص عليها بالمبادئ التي تتناول الاستثناءات لمنع سوء الاستغلال.

المبدأ الثالث: المعاملة المتساوية للمساهمين

تتضمن قواعد الحوكمة المؤسسية المساواة في معاملة المساهمين من الفئة ذاتها بما في ذلك الأقلية والأجانب من المساهمين كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم، وشدد هذا المبدأ على الآتي:

أولاً- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين داخل كل فئة، ولهم الحق في الحصول على معلومات عن حقوق التصويت المرتبطة بكافة فئات الأسهم قبل شرائها.

ثانياً- أن تخضع التغيرات في حقوق التصويت التي تؤثر سلباً على بعض فئات المساهمين لموافقتهم.

ثالثاً- أن يتم التصويت بواسطة الأمناء أو المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.

رابعاً- أن تسمح الإجراءات المتبعة لعقد اجتماعات الجمعية العامة للمساهمين بالمعاملة المتساوية لكل المساهمين، وعلى الشركة أن تتجنب الصعوبات وارتفاع تكاليف التصويت.

خامساً- منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح والشفافية.

سادساً- على أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعملية أو بمسائل تمس الشركة.

المبدأ الرابع: دور أصحاب المصالح

ينبغي أن يقر الإطار الخاص بالقواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بحقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون، ويشجع التعاون الفعال بين الشركات وأصحاب المصالح بالشركة توفير الاستمرارية للشركات السليمة ماليا وتضمن ما يأتي:

أولاً- أن يشدد إطار القواعد المنظمة لحوكمة الشركات على ضرورة احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.

ثانياً- إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح للحصول على تعويض مناسب عن انتهاك حقوقهم.

ثالثاً- أن يسمح إطار الحوكمة المؤسسية بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وان تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

رابعاً- توفير المعلومات لأصحاب المصالح وفرص النفاذ لها بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

خامساً- السماح لأصحاب المصالح بما فيهم العاملين من الأفراد والجهات التي تمثلهم الاتصال بحرية بمجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم اتجاه التصرفات غير القانونية والمنافية لأخلاقيات المهنة، بما لا يؤدي إلى المساس بحقوقهم.

سادساً- أن يزود إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية بميكل فاعل كفء للحماية من الإغسار والتطبيق الفاعل لحقوق الدائنين.

المبدأ الخامس: الإفصاح و الشفافية

يشدد إطار القواعد المنظمة للحوكمة المؤسسية على الإفصاح الدقيق عن كافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي والأداء والملكية والرقابة على الشركة متضمنا الآتي:

أولاً- ينبغي أن يشمل الإفصاح المعلومات الآتية على سبيل المثال لا الحصر:

النتائج الاستثمارية ونتائج التشغيل الخاصة بالشركة.

أهداف الشركة:

ملكية أسهم الأغلبية وحقوق التصويت.

مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمعلومات الخاصة بمؤهلاتهم وكيفية اختيارهم ومدى

استقلالهم

معاملات الأطراف أصحاب المصلحة.

المخاطر الجوهرية المتوقعة.

الأموال المادية والجوهرية المتعلقة بالعاملين وغيرهم من ذوي العلاقة.

هياكل وسياسات قواعد الحوكمة المؤسسية ومضمون قانون الحوكمة وأسلوب تنفيذه.

ثانياً- ينبغي أن تعد المعلومات المفصّل عنها استناداً إلى معايير محاسبية عالية الجودة وتشمل المعلومات المالية وغير المالية.

ثالثاً- إجراء التدقيق السنوي لحسابات الشركة بواسطة مدقق مستقل ومؤهل وذلك بهدف تقديم ضمان خارجي وموضوعي للمجلس والمساهمين يفيد أن القوائم المالية تمثل بالفعل المركز المالي للشركة وأدائها في جميع المجالات المهمة.

رابعاً- توفير قنوات نشر المعلومات لتمكين الجهات المستفيدة من الوصول إليها بشكل عادل وبكلفة منخفضة في الوقت المحدد.

خامساً- تعزيز التقارير بما يقدمه الوسطاء والمحللون ووكالات التقدير من مشورة ونصح ذات صلة بقرارات المساهمين

المبدأ السادس: مجلس الإدارة

يجسد هذا المبدأ إطار قواعد الحوكمة المؤسسية على إستراتيجية الشركة والرقابة الفاعلة لمجلس الإدارة أمام

الشركة والمساهمين من حيث:

أولاً- يعمل مجلس الإدارة بإخلاص على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه صالح الشركة والمساهمين.

ثانياً- على مجلس الإدارة إن كانت قراراته تؤثر على مجموعة من المساهمين أن يعمل على تحقيق المعاملة المتساوية لجميع المساهمين.

ثالثاً- على مجلس الإدارة أن يتبع معايير عالية للأخلاق ويضع في اعتباره مصالح الأطراف ذوي العلاقة.

رابعاً- على مجلس الإدارة القيام بإنجاز مجموعة من المهام الأساسية المقررة مسبقاً بما في ذلك:

- وضع استراتيجية الشركة وسياسة المخاطر والموازنات وخطط العمل وتحديد أهداف الأداء ومراقبة تنفيذ الأداء والنفقات الرأسمالية وتصفية الاستثمارات.
- متابعة قياس كفاءة ممارسة الشركة لقواعد الحوكمة المؤسسية وإجراء التعديلات عند الحاجة.
- اختيار كبار المديرين وتحديد مكافآتهم ومتابعة أدائهم وإعفائهم عند الضرورة.
- الإفصاح عن مكافآت المديرين وأعضاء مجلس الإدارة، لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- توفير نظام رسمي يتصف بالشفافية لعمليات ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- الرقابة على حالات تعارض المصالح الخاصة بالمديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين بما في ذلك سوء استخدام موجودات الشركة وإحكام السيطرة على بعض العمليات المتعلقة بها.
- التأكد من سلامة التقارير المالية والنظم المحاسبية للشركة بما في ذلك نظام التدقيق المالي المستقل والرقابة الداخلية لاسيما أنظمة إدارة المخاطر والرقابة المالية والتشغيلية، والامتثال للقوانين والتعليمات.

خامساً- على مجلس الإدارة ضمان الحكم بشكل مستقل وموضوعي فيما يتعلق بشؤون الشركة من خلال:

- تكليف عدد كاف من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين ممن تتوافر فيهم القدرة على الحكم الموضوعي بمهام قد يحدث فيها تعارض للمصالح المحتملة مثل (التقارير المالية، التعيينات، مكافآت التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة).

- التحديد الدقيق والإفصاح عن الهدف وإجراءات العمل الخاصة بلجان مجلس الإدارة عند تأسيسها.
- على أعضاء مجلس الإدارة تكريس وقت كاف لممارسة مسؤولياتهم.

سادساً- أن يتوافر لأعضاء مجلس الإدارة سهولة النفاذ إلى المعلومات المناسبة الدقيقة في التوقيت المناسب ليتسنى لهم القيام بمسؤولياتهم على الوجه الأكمل.¹

محددات الحوكمة:

رغم الجهود المبذولة من قبل العديد من المنظمات الدولية والتقدم الملحوظ في احتواء الحوكمة يبقى هناك عدد من المحددات التي تؤثر في إنجاح عملية الحوكمة .

1. المحددات الخارجية:

تشير تلك المحددات إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة الذي يشتمل على القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي مثل (قوانين سوق المال و الشركات و تنظيم المنافسة و منع الممارسات الاحتكارية و الإفلاس)، كفاءة القطاع المالي (المصارف و سوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات و درجة تنافسية أسواق السلع و عناصر الإنتاج فضلاً عن كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية (هيئة سوق المال و البورصة) و بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة ومنها (الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل: ، المدققين، المحاسبين، المحامين الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وتعود أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة من خلال تقليل التعارض بين العائد الاجتماعي و العائد الخاص.²

2. المحددات الداخلية:

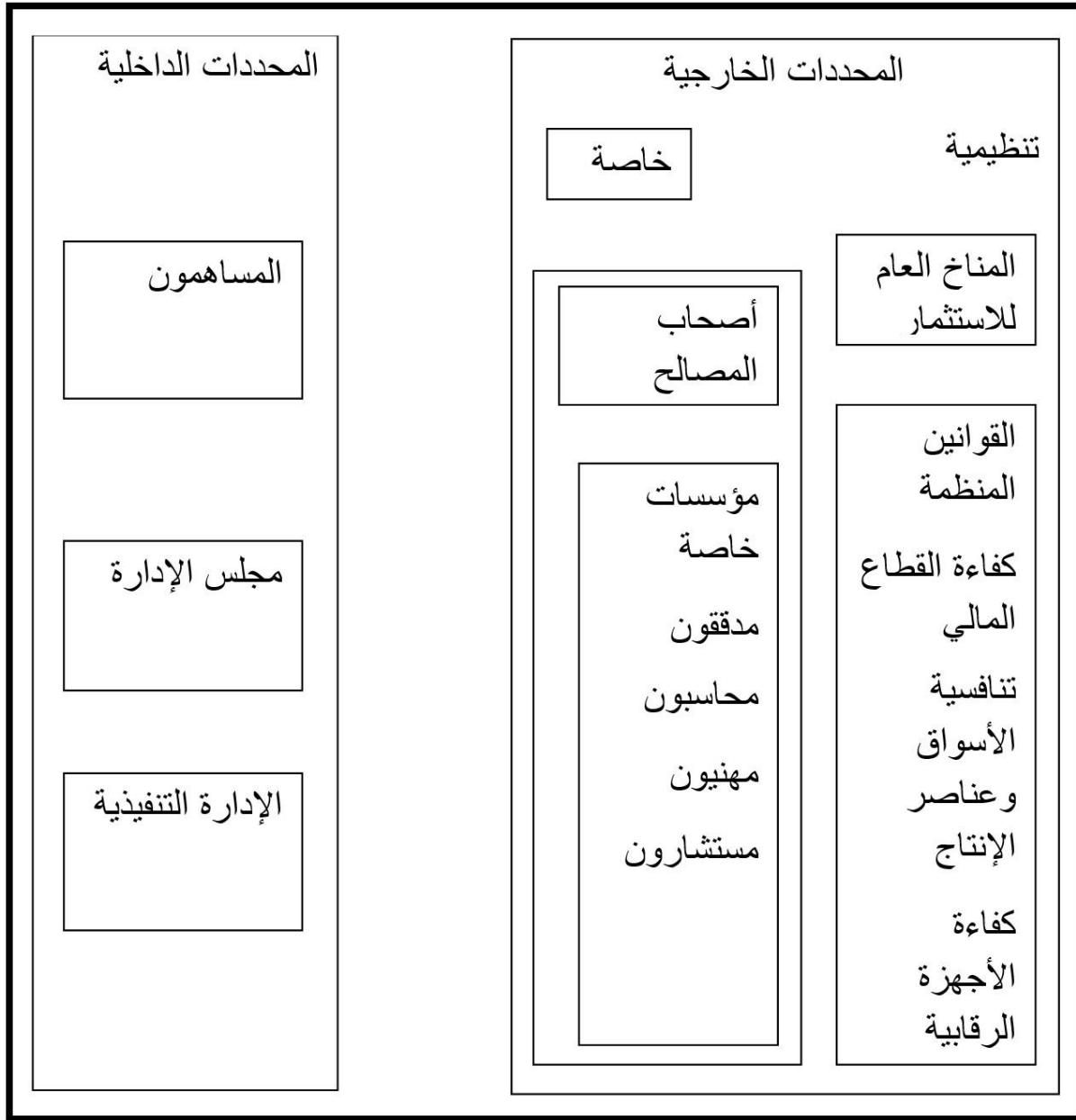
تشير المحددات الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين التي يؤدي توافرها وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح تلك الأطراف الثلاثة.³

¹ علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011، عمان الأردن، ص 34

² فريد كورتل ، حوكمة الشركات ، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي ، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق المبرمج أيام 15 و 16 أكتوبر 2008 ص 4

³ علاء فرحان طالب ، مرجع سابق ، ص 46

ويوضح الشكل 2_2 التالي تلك المحددات:



المصدر: فوزي سميحة " تقييم مبادئ حوكمة الشركات " المركز المصري للدراسات الاقتصادية ورقة عمل رقم 82 / نيسان / 2003

المبحث الثاني: حوكمة الجامعات

المطلب الأول: مفهوم حوكمة الجامعات:

تعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك عام 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازها).

لا تشير الحوكمة كثيراً إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تتخذ المؤسسة من خلالها توجيهها وتنظيم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها.

ويمكن أن تفهم الحوكمة بوجه عام على أنها تنطوي على "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة.

وفي التعليم العالي، تناولت عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس) وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمؤسسة عن القرارات والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك، ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤسائها وهيكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية وسياساتها في تخصيص الموارد، وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير.¹

¹ أحمد محمد أحمد برقان ، عبد الله علي قرشي ، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات ، المؤتمر العلمي الدولي ، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان المبرمج أيام 17/15 ديسمبر 2012 ص 9

المطلب الثاني: نماذج الحوكمة في التعليم العالي:

البحث عن نماذج الحوكمة في التعليم العالي يشير إلى وجود إتجاهين أساسيين:

الاتجاه الأول: يخلق الأطر النظرية الموحدة في أي نوع من أنواع المختلفة من نظم التعليم العالي وهذا ما ذهب

إليه العديد من الباحثين منهم Schimank clark and Merrien and Enders

الاتجاه الثاني: يذهب إلى إيجاد أنماط مختلفة في ضوء الخصائص الخاصة بكل نوع من نظم التعليم العالي وفي الواقع العملي، يمكن لمجموعة من العوامل المختلفة أن يكون لها تأثير متساوي على المؤسسات، ومع ذلك التحليل المفاهيمي يمكن أن يتداخل فيه المنهجين.

وهناك نماذج عديدة للحوكمة تتفاوت حسب مضمونها الوطني، نوع المؤسسة، تراثها التاريخي، وغير ذلك من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية، ومن الواضح أنه لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات يعد نموذجاً منفرداً أو مقاس واحد يناسب الجميع.

قام تركمان 2008 بدراسة نماذج الحوكمة في الجامعات البريطانية والأسترالية والأمريكية التي يقل فيها التوجيه الحكومي عما هو عليه في الجامعات الأوربية حيث قام أربعة نماذج واضحة للحوكمة هي:

النموذج الأكاديمي Academic Model

نموذج الشركات the corporate Model

نموذج الأمناء the trustee Model

نموذج أصحاب المصالح Stakeholder Model

تعتبر نماذج الحوكمة التي يقودها الأكاديميون من النماذج الأكثر تمسكاً بالتقاليد وهي نماذج قائمة بالافتراض بأنه يتعين أن تخضع الجامعات لحكومة الموظفين الأكاديميين، وهناك عدة طرق لتبني مثل هذا النهج؛ مثلاً: من خلال منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في المؤسسة.

ففي الحكومة الأكاديمية للموظفين الأكاديميين التمثيل الأوسع و الرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها، إن المثال الكلاسيكي الأكثر شيوعاً لهذا النموذج هو جامعة أكسفورد، حيث رفض الموظفون الأكاديميون بصراحة أي نوع من أنواع حوكمة الشركات، لقد ظهرت حوكمة الشركات من ناحية أخرى كاستجابة للأزمات المالية ولحاجة الجامعات إلى أن تدير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية ، ويسود هذا النموذج في أستراليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة كما وأنه خرج إلى حيز الوجود استجابة للحاجة إلى تحسين إدارة الجامعات.

وتعمل حوكمة الشركات في ظل افتراض بأن تطبيق أساليب الشركات مثل المساءلة المالية سوف يساعد على تحسين النتائج، ويدل هذا النموذج على أن رئيس الجامعة هو عبارة عن مدير شركة مهني وليس أكاديمي فحسب.

إن الحوكمة من خلال الأمناء مقابل الحوكمة من خلال أصحاب المصلحة تمنح الإدارة سلطات "الأمناء" وهذا يأتي عادة على هيئة مجلس أمناء له، أعضاء غير منتخبين داخل المؤسسة، كما وأن هؤلاء لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة، ويكون لمجلس الأمناء عادة مسؤوليات منها ما يتعلق بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بالغاية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل تشكل تضارباً في المصالح والوصاية. إن نموذج أصحاب المصالح يحدث عندما تكون الحوكمة مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحكومة، والمجتمع المحلي.¹

المطلب الثالث: أهمية حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات:

لقد تسببت العولمة وحرية انتقال الطلبة في خلق تحديات جسيمة للجامعات في أرجاء العالم كافة، فخلال العقدين الماضيين لوحظ وجود إصلاحات مست جامعات في معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهو اتجاه بدأ يظهر على المستوى العالمي. ففي أوروبا اكتسبت " عملية بولونيا " والإطار الأوروبي للمؤهلات ، وإعلان أهداف لشبونة أهمية كبرى، وهي جميعاً من المحركات التي تدفع باتجاه إحداث التغيير في مجال التعليم الجامعي، ويمكن لنا أن نشهد تأثير هذه العمليات الأوروبية خارج أوروبا ، كما أن

¹ أحمد محمد أحمد بركة، مرجع سابق، ص 16

الأدوات التي تم جلبها لإحداث الانسجام فيما بين البرامج توفر معايير للجودة وتؤكد أن النتائج يجري استخدامها بشكل واسع لا يقتصر على البلدان " جوار أوروبا " أو تلك التي تتطلع لأن تصبح جزءا من " منطقة التعليم العالي الأوروبية " بل يشمل أيضا الولايات المتحدة وكندا وأستراليا ، كما أنه أصبح يشمل مؤخرا بلدانا في أمريكا اللاتينية ، شرق آسيا ، والشرق الأوسط وشمال إفريقيا

لقد أصبحت الحكومة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي حيث واجه التعليم العالي تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، تتضمن ما يلي:

تزداد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة ظهرت أنواع جديدة من التعليم قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحكومية أو الخاصة. ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.

تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.

البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة: تبذل المؤسسات إسهاما كبيرا في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي وعن طريق تدريب العاملين المهرة مهمتهم التعليمية.

ضعف البنى التحتية وقلة فرص البحث العلمي ويتخذ ذلك عدة أشكال: التوسع في البرامج (لا سيما الدراسات العليا) التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقضايا بالقطاعات الإنتاجية.

وهناك أيضا عدد من الاتجاهات الواضحة في مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بترتيبات تمويل التعليم حيث تخضع تلك المؤسسات لضغوط تنويع إيراداتها والحد من اعتمادها على التمويل العام.

إن آثار التحديات على الحوكمة متنوعة. أي أن آثار مؤسسات التعليم العالي كمستفيدين من الأموال العامة تواجه ضغوط جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل، وهناك قضية رئيسية لحوكمة المؤسسات تتمثل في تمويل البحث العلمي لخدمة المجتمع والاقتصاد.

إن ما يشعر الجامعات بالقلق هو أن مؤسسات التعليم العالي لم تعد اللاعب الوحيد الرئيسي في إنتاج المعرفة ونشر البحث والتعليم حيث أن الجامعات اليوم هي واحدة فقط بين العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة.

إن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة وتوفر التمويل والحوكمة.

إن الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بماو باقتدار وعلى الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة بسرعة أمر ضروري، ولكن ليست وحدها كافية للترشح والحفاظ على الجامعات ضمن التصنيف العالمي، هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة مثل القادة الملهمين، والرؤية الإستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي.

ونظرا لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ولكن التعليم بصفة عامة والتعليم بصفة خاصة لم يستجيب لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواءم مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالم فقد تجاوبت مؤسسات التعليم العالي مع خطط التنمية في البلاد العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤية مستقبلية أو تخطيط مسبق أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى.

وأمام كل التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسما في تحقيق أهدافها.

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفعالية الأداء.

إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية.

ومن الاعتبارات الرئيسية العلاقة التي تربط حوكمة المؤسسات بالدولة، وفي المقام الأول مدى الاستقلال المؤسسي وتأثيره على الأداء المؤسسي. وعلى المؤسسات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما ينتقل موضع تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسي.

المساءلة عنصر متزايد الأهمية في إدارة نظم التعليم العالي. في سياق نظم التعليم العالي الممولة من القطاع العام، والذي يعد دافعي الضرائب أحد الممولين الرئيسيين له مما يحتم توجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية، إنه يعكس الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي تحتاج إلى التوفيق بينهما وبين المنافع التي يمكن أن تحقق من الاستقلالية المؤسسية، المصلحة العامة ينبغي أن يستمر الاهتمام بها في مجالات ضمان الجودة ومعايير الاعتماد، ضمان إجراءات عادلة وفرص عادلة لقبول الطلاب، وضمان الاستخدام الملائم للأموال العامة داخل المؤسسات أي الكفاءة الداخلية.

ويمكن ضمان المساءلة من خلال وسائل مختلفة بما في ذلك معايير الجودة والتمويل المرتبط بالأداء، وآليات السوق ومشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الهيئات الإدارية والذين يعملون على تقديم المشورة والدعم للمؤسسة فيما يتعلق بمساهمتها في المجتمع.

تمثل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي، وهنا يجب الإشارة إلى أن الحديث عن مصادر الموارد واستخداماتها يتضمن قضيتين أساسيتين لا يمكن الفصل بينهما. تتمثل القضية الأولى في ضرورة تنويع مصادر التمويل للأنشطة الجامعية، فقد ولى عصر الاعتماد

الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع تلك المصادر وتنميتها. وتتعلق القضية الثانية بضرورة حسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذي يعني تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير الموضوعية.

إن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها. ففي المملكة المتحدة مثلاً تتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلاً من الأموال العامة يشكل نسبة مئوية ما من إجمالي دخلها، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة وإنما تعمل من خلال سلسلة من مجالس التمويل لتزويد المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من برامج دراسية أو توجيه ما يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية. كما أن توظيف العاملين في هذه المؤسسات يتم من قبل المؤسسات نفسها وليس من قبل الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني من خلال هيئة مشتركة تمثل كلاً من الإدارة والاتحادات العمالية، ويقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات للكلية والجامعات المشاركة.¹

¹ أحمد محمد أحمد برقان، مرجع سابق، ص 16

خلاصة:

من خلال الفصل السابق نستنتج ان الجامعات تعتبر من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السباق في تطبيق متطلبات الحوكمة، وذلك من أجل تعزيز قدرات التعليم العالي والبحث العلمي حيث تساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية بمختلف جوانبها ومن هنا ينبع دور الحوكمة المتمثل في وجود نظام وقائي مبني على سبل الإفصاح والشفافية والنزاهة يعمل على مواجهة مختلف التحديات التي تواجهها الجامعات.

فالجامعة التي تطبق مبادئ الحوكمة تعطي قيمة لعناصر البيئة المحيطة بها، وتبني علاقات صحيحة وطويلة المدى إذا تصرفت بمسؤولية وعدل، حيث يرتبط بالجامعة ما يرادف مفاهيم التنافسية المردودية الكفاءة والانتاجية والتنظيم مما يؤدي إلى تحسين أداء الأساتذة والموظفين، كما أنه من المتوقع أن تتحسن إدارتها في مجالات عديدة وتنظم العلاقات بين أعضاء مجلس الإدارة، ونتيجة لذلك تبرز الحاجة إلى الحوكمة من خلال العائد (المتخرج) الكفاء للدخول إلى الأسواق للمنافسة وتحقيق التنمية المستدامة.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعتمد المجتمعات الحديثة في الوقت الراهن على الجامعات في تحقيق كل ما تصبو وتهدف إليه من أهداف وآمال ليس في مجال واحد من مجالات الحياة بل في كافة مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، حتى أصبحت الجامعات تتحمل مسؤوليات أعظم مما تحملته في أي وقت مضى. لذلك أدرك المجتمع الدولي الدور الهام الذي تلعبه ويمكن أن تلعبه الجامعات ومؤسسات البحث والتعليم الجامعي في عمليات التنمية المختلفة فلا توجد دولة في العالم ليس فيها جامعة، فقد انتشر التعليم الجامعي في كل رجا من أرجاء الأرض وقبل ان نتعرف على ماهية التعليم العالي سنتطرق أولا إلى مفهوم التعليم عموما ثم التعليم العالي خصوصا.

وللتعمق أكثر في الموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول: سيتناول ماهية التعليم العالي وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم التعليم العالي وأنماطه وأهم التحديات التي تواجهه.

المبحث الثاني سيخصص لإبراز اهم الإصلاحات التي مر بها التعليم العالي في الجزائر ومن بينها نظام ل.م.د. وسنوضح أهم إيجابياته وسلبياته وتأثيره على عرض العمل.

المبحث الأول: ماهية التعليم العالي

المطلب الأول: مفهوم وأهداف التعليم العالي

لطالما اقترن مصطلح التربية والتعليم مع بعضهما البعض، حتى حملت الأجهزة المكلفة بالتعليم اسما مشتركا "وزارة التربية والتعليم" فما هو الفرق بينهما؟

التربية: يشير في معناه الواسع إلى الطرق التي يكتسب بها الناس المهارات والمعارف التي يتوصلون بها إلى الفهم الصحيح للعالم وللناس ولأنفسهم.

ويقصد بها تلك المعارف التي يتحصل عليها الإنسان منذ ولادته حتى مماته، وهو ما ينعكس على تصرفاته في الحياة اليومية، فهي العنصر الأساسي في تكوين الفرد.

التعليم: نشير كلمة التعليم إلى جزء من عملية التربية "فهو جملة ما يكتسبه الفرد من حقائق معرفية عبر وسائل التعلم"¹

تعريف التعليم العالي:

يرى بعض الباحثين أن التعليم العالي يقصد به كل أشكال التعليم التي تمارسها المؤسسات التي قد تكون جامعات أو كليات أو معاهد أو مدارس عليا أو أكاديميات أو غير ذلك في مستويات تعليمية تعقب المدرسة الثانوية والحصول في أغلب الأموال إلى شهادتها العامة.

تعريف آخر:

هو قوة اجتماعية باعتباره أهم الوسائل التي تمكن المجتمع من إحداث التغيير السريع والمنشود والتعليم الجامعي والعالي له قوته وأهميته الخاصة باعتباره المسؤول الأساسي عن إعداد الشباب وتهيئتهم للحياة وسوق العمل في مستوى العصر.²

¹ نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة متنوري قسنطينة، 2011_2012 ص 9، 10

² رمزي أحمد عبد الحى التعليم العالي و التنمية: ، دار الوفاء للطباعة و النشر، الطبعة الأولى، 2006، الإسكندرية، ص 20

أهداف التعليم العالي:

- رقي الفكر وتقدم العلم وتنمية القيم الانسانية وتعميق الانتماء الوطني تزويد البلاد بالاقتصاديين والفنيين، والخبراء اللازمين لخطط التنمية، توجيه التعليم الجامعي البحث العلمي لخدمة المجتمع والارتقاء به حضاريا.
- إعداد الإنسان المزود بأصول عربية وطرق البحث المتقدم والقيم الرفيعة للمساهمة في بناء مجتمعه.
- الإعداد لتخصصات مستقبلية تفرضها التطورات العلمية واحتياجات السوق حاضرا ومستقبلا.
- الإسهام مع المؤسسات الاجتماعية الأخرى في عملية التطبيع الاجتماعي والثقافي وهي العملية التي تتوقف عليها التفاعلات الصحية السليمة في المجتمع والتي تجعل الفرد عنصرا فعالا في المجتمع الذي يعيش فيه.¹
- تزويد الدارسين بقدر كاف من المعارف والعلوم والمهارات التطبيقية ويوفر لهم مستوى من التخصص يمكنهم من القيام بالواجبات التي تسند إليهم مع إتاحة الفرصة لهم لتوسيع آفاقهم واكتسابهم اتجاهات فكرية وسلوكية تزيد من قدراتهم العقلية ومعارفهم التخصصية، وميادين نشاطهم وإبداعهم.
- دعم البحث العلمي ورفع مستواه، وتوسيع نشاطه، وربطه باحتياجات المجتمع وخطط التنمية والإنتاج وحضارة الأمة.²

أهمية التعليم العالي:

تكمن أهمية التعليم في تكوينه لرأس المال البشري المؤهل والمكيف مع احتياجات التنمية الاقتصادية، والقادر على الاستجابة لمتطلباته والتغيرات المستمرة، سواء كانت محلية أو عالمية، ولإبراز أهمية التعليم العالي سنتناول فيما يلي ووظائفه.

وظائف التعليم العالي:

حددت وظائف التعليم العالي في المؤتمر لمنظمة Unesco، المنعقد سنة 1998، وقسمت إلى ثلاث وظائف رئيسية هي:

1. التعليم:

وهي أول وظيفة للتعليم العالي فمن المتوقع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتقنية، المهنية والإدارية ذات المستوى العالي.

¹ رمزي أحمد عبد الحفي، مرجع سبق ذكره، ص16

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة التعليم العالي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن 2013 ص59

2. البحث العلمي:

أصبح البحث العلمي و انتاج معرفة جديدة من أهم وظائف التعليم العالي (الذي كان يقتصر على حفظ المعرفة القديمة)، حيث أن الجمع بين التعليم و البحث هو ما أدى إلى ظهور الجامعة الحديثة في القرن 18 و 19 في كل من اسكتلندا و ألمانيا على الترتيب والتي اهتمت بالبحث العلمي فهو عملية فكرية منظمة يقوم بها الباحث من أجل تقصي الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة، بإتباع طريقة علمية منظمة بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج و إلى نتائج صالحة للتعميم على المشاكل المماثلة.

يعد البحث العلمي من الركائز الأساسية للنهوض الحضاري في أي بلد، فالاكتشافات تأتي من خلال البحث و التمحيص و متابعة الأحداث و الأفكار ومحاولة تطويرها ودعمها ورعايتها.

فكثير من الاختراعات و الابتكارات ما هي إلا نتيجة للأفكار الابتكارية لأساتذة الجامعات والطلاب المتميزين. وبالرغم من أن مهمة انتاج معرفة جديدة تقع أساسا على مؤسسات التعليم العالي، فإن معظم أعضاء هيئة التدريس لا يجرون إلا القليل من البحوث ويرجع ذلك إلى أن معظم وقت المدرسين مخصص للتدريس، مما لا يتيح لهم العمل الإبداعي (عبء كبير، أعداد كبيرة للطلبة) بالإضافة إلى ذلك فإن الكثير من البحوث تتطلب أموالا وتمويلا للإنفاق على الباحثين وتوفير المصادر اللازمة.

وتسخر نتائج البحث العلمي لخدمة المجتمع بما يحقق التنمية والتطور في مجالات الحياة كافة.

3. خدمة المجتمع:

من المفروض أن تتأقلم الجامعات لتتلاقى و احتياجات المجتمع فالجامعة في العصور الوسطى كانت تهتم أكثر بعلوم الدين و الفلسفة أرسطو أكثر من التنمية الاقتصادية، و بعد الثورة الصناعية بدأت تتأقلم بشكل جزئي مع احتياجات المجتمع حيث بدأت في القرن 19 بتوفير تعليم في تخصصات فرضتها الوظائف الجديدة التي ظهرت منها: العلوم، الهندسة، المحاسبة، لكن فقط في القرن العشرين أصبحت الجامعة تدرس تقريبا جميع التخصصات التي يتطلبها المجتمع الجديد بما فيها علم الاجتماع إدارة الأعمال.¹

¹ - http://www.hoggar.org/index.php?option=com_content&view=article&id=478_catid=130:benmohammed-naim&Itemid=36

المطلب الثاني: وظائف وأنماط التعليم العالي:

- إعداد القوى البشرية ذات المهارات الفنية من المستوى العالي في مختلف التخصصات التي يحتاجها المجتمع وفي مختلف مواقع سوق العمل لبدء التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيقها.
- القيام بدور أساسي في البحث العلمي في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها العلمية والتكنولوجية والعمل على تطويرها.
- المشاركة في تقديم المعرفة وتشجيع القيم الأخلاقية والنهوض بالطبقات الاجتماعية التي تؤدي إلى التقدم الاقتصادي والاجتماعي.
- المشاركة في تحقيق التنسيق والتكامل بين التعليم الجامعي ومراحل التعليم العام من جهة، وبين التعليم الفني والتكنولوجي من جهة أخرى وذلك بهدف الوصول إلى توازن مرن مناسب بين مدخلات مراحل التعليم المختلفة ومخرجاتها.
- إيجاد قاعدة اجتماعية عريضة متعلمة، تضمن حد أدنى من التعليم لكافة فئات المجتمع ويتطلب ذلك نحو أمية جميع الأفراد كحد أدنى للمعرفة والمواطنة الصالحة.
- المساهمة في تعديل نظام القيم والاتجاهات، بما يتناسب والطموحات التنموية في المجتمع، وزيادة قدرة التعليم على تغيير القيم والعادات غير المرغوب فيها لخدمة كافة قطاعات الإنتاج والخدمات الإدارية، والقضاء على البطالة.
- إعداد القوى البشرية و تأهيلها و تدريبها للعمل في القطاعات المختلفة و على كافة المستويات و المهن و ذلك عن طريق تزويدها بالمعارف والمهارات والاتجاهات والقيم اللازمة للعمل المستهدف، وبما يمكنها من التعايش مع العصر التقني وتطوير وسائلها محليا مع التركيز على العلوم وتطبيقاتها المختلفة، وبالتالي ضمان وجود قاعدة دائمة من الموارد البشرية و رصيد مستمر من رأس المال البشري.
- تنمية الموارد العلمية والتكنولوجية واستغلالها من خلال الأفراد القادرين على تحمل أعباء التنمية وقيادتها.
- تنمية أنماط التعبير والتفكير وتنوعها لدى الأفراد بما يحقق اتصالهم بجزورهم الثقافية وانتمائهم الوطني الأصيل
- انفتاح التعليم على العالم الخارجي واهتمامه بشؤون وقضايا الدولة لتعميق التفاهم والحوار مع شعوب العالم.
- نشر المعرفة و تأهيل الهوية الوطنية والقومية، وتطوير الاتجاهات الفكرية الاجتماعية، بما يوفر ثقافة مشتركة ومنهجاً موحداً في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج.
- إعداد الباحثين في مختلف مجالات البحث العلمي والتقني والإنتاجي بما يضمن الكشف عن المعارف الجديدة والإبداع والابتكار والتجديد في شتى ميادين الحياة و العلم والمعرفة والفن.

➤ إرساء الديمقراطية الصحيحة فهناك مثل يقول " كلما تعلم الإنسان زادت حريته " وهذا يعني ارتباط الحرية بالتعليم، فالتعليم يحرر الإنسان من قيود العبودية والجهل ويحقق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية الذي يعد أول خطوات العدالة الاجتماعية وعن طريق تدريب الأجيال الصاعدة على أسلوب الحياة الديمقراطية¹

أنماط التعليم العالي:

إن تزايد عدد طالبي التعليم العالي والملتحقين به يحتم التوسع في المنشآت و توفير مقاعد بيداغوجية إضافة إلى إيواء الأعداد المتزايدة سنويا، هذا ما شكل عبئا على الحكومات من ناحية توفير البنى التحتية والفضاءات البيداغوجية، و كحل لهذه المشكلة ظهرت أنواع و أنماط جديدة مثل الجامعات المفتوحة، الجامعات الافتراضية و التي تركز أساسا على التعليم عن بعد و التعليم الالكتروني باستخدام وسائل و تكنولوجيا المعلومات والاتصال

tic

أ. التعليم عن بعد:

إن توفير فرص تعليمية دون الحاجة إلى زيادة ضخمة في الميزانيات، هو ما دفع بالمؤسسات التعليمية إلى تطوير برامج التعليم عن بعد والذي يوفر أيضا فرص تعليم أكثر للأفراد الذين لا يستطيعون التفرغ للتعليم. فالتعليم عن بعد هو "نقل مواد التعليم إلى المتعلم في موقع عمله أو إقامته وهذا يعني الفصل الجغرافي بين المتعلم والمعلم حيث لا يتوقع أن يكون اللقاء في قاعة المحاضرات هو الخط الأساسي للعلاقة بينهما وللتعويض عن اللقاء الفعلي، يقوم الطالب بالحصول على المعرفة من خلال وسائل تعليمية حديثة وذلك للوصول إلى رغب في التعليم العالي".

ويمكن تعريف التعليم عن بعد على أنه "نظام تعليمي يتمركز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم والمتعلم، ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط وتوصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة".

وبذلك فإن التعليم عن بعد يقوم على مجموعة من المبادئ وهي:

- عدم اشتراط الوجود المتزامن للمتعليم مع المعلم في الوقت نفسه
- ضرورة وجود وسيط بين المتعلم والمعلم ولهذه الوساطة جوانب تقنية، بشرية وتنظيمية.

¹ د. رمزي أحمد عبد الحفي، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2006، الإسكندرية

- يمكن للمتعلم عن بعد اختيار وقت التعلم بما يتناسب مع ظروفه دون التقيد بجدول منتظمة ومحددة للقاء المعلمين باستثناء اشتراط التقييم.
- أسلوب من أساليب التعلم الذاتي.
- وتكمن أهداف التعليم عن بعد فيما يلي:
- تقليل صعوبات انشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد عليها.
- زيادة إمكانية الحصول على التعليم وزيادة فرص التحاق الأفراد بالتعليم العالي.
- إتاحة الفرصة للأفراد للنمو المستمر وتحسين ظروف حياتهم.

-تخفيض تكلفة التعليم : حيث أن التعليم عن بعد معقول التكلفة ومتاح لفئات عديدة (خفض التكاليف يجعلها في متناول الجميع)

ترتكز عملية التعليم عن بعد على الوسائط التعليمية المستخدمة (التي كانت تعتمد على وسائل تقليدية : الكتب، المطبوعات، التسجيلات الصوتية) والحاجة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في مساعدة المتعلم (على التعلم الذاتي) حيث اتاحت تكنولوجيا المعلومات والاتصال أنواعا مختلفة من الوسائل الالكترونية (الانترنت، الكتب الالكترونية، قاعدة البيانات)

ب. التعليم الالكتروني:

إن المزاوجة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتعليم والتدريب أدى إلى ظهور ما يعرف بـ " :التعليم الالكتروني " الذي يتم عن طريق الحاسوب الآلي وأي مصادر أخرى على الحاسوب تساعد في عملية التعليم التعلم وفيه يحل الحاسوب محل الكتاب ومحل المعلم هذا النوع من التعليم قائم على شبكة الانترنت وفيه قوم المؤسسة التعليمية بتصميم موقع خاص بها و مواد أو برامج معينة لها لتمكن المتعلم فيه من الحصول على التغذية الراجعة.

يمكن تعريف التعليم الالكتروني على أنه "ذلك النوع من التعليم الذي يعتمد على استخدام الوسائط الالكترونية في تحقيق الأهداف التعليمية وتوصيل المحتوى التعليمي إلى المتعلمين دون اعتبار للحواجز الزمانية والمكانية وقد تتمثل تلك الوسائط الالكترونية في :الأجهزة الإلكترونية الحديثة مثل الكمبيوتر وأجهزة الاستقبال من الأقمار الصناعية ...أو من خلال شبكات الحاسوب المتمثلة في الانترنت و ما أفرزته أجهزة الاستقبال من

الأقمار الصناعية، أو من خلال شبكات الحاسوب المتمثلة في الانترنت ما أفرزته من وسائط أخرى مثل المواقع التعليمية و المكتبات الالكترونية.

ويستخدم مع مصطلح التعليم الإلكتروني مصطلح آخر وهو التعليم الافتراضي بالإضافة إلى مصطلحات أخرى هي التعليم بالاتصال الإلكتروني أو التعليم بالكمبيوتر. إن تطبيق التعليم الإلكتروني في العملية التعليمية يحقق ما يلي:

- تعدد مصادر المعرفة بصورها المختلفة السمعية، المرئية والمكتوبة، مع توافر إمكانية تسجيلها نسخها وطباعتها.
- تحسين مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال TIC ، بالنسبة للمعلم والمتعلم.
- عدم الاعتماد على الحضور الفعلي حيث أن وسائل الاتصال وفرت الحصول على المعلومة دون التقيد بالزمان والمكان.
- يمكن من ارسال واستسلام جميع الأعمال بين المعلم والمتعلم مثل استلام الواجبات عن طريق الوسائط الالكترونية.¹

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التعليم العالي:

إن التحديات والرهانات التي تواجه العالم اليوم خاصة المتخلف منه لا تكمن فقط في الحاجة الملحة إلى المشاركة في مجتمع المعرفة وإنما تكمن أيضا في كيفية التطبيق الفعال والناجع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحكم في كفاءات استخدامهما في سبيل تضيق الفجوة التنموية بين الدول المتقدمة والمتخلفة. إن هذه التطلعات لا يمكن تحقيقها إلا من خلال تطوير التعليم عموما والتعليم الجامعي خصوصا. وسنحاول فيما يلي التطرق إلى التحديات التي تواجه التعليم العالي في الجزائر وإلى الجهود التي تبذلها الدولة ممثلة في مؤسساتها الرسمية من أجل إعطاء دفعة قوية للتعليم العالي بهدف مواكبة التطورات العالمية من جهة ومن جهة أخرى من أجل تطوير وتنمية المجتمع الجزائري وتحقيق قفزة تنموية نوعية تكون بمساهمة أفراد هذا المجتمع.

¹ نوال غمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011_2012

يواجه التعليم العالي في الجزائر مجموعة من التحديات يمكن إجمالها فيما يلي:

أ) الطلب المتزايد على التعليم العالي وتزايد أعداد الطلبة ، كما أن الهياكل المنجزة غير مواكبة للزيادات العددية للطلبة بحيث في كل سنة جامعية يتأخر موعد الدخول الفعلي بسبب الخدمات الجامعية المتأخرة و ذلك بالرغم من الجهود المبذولة في سبيل احتضان الأعداد الهائلة للطلبة.

ب) قلة التأطير حيث يقدر عدد الأساتذة المؤطرين للطلبة ومعظمهم أساتذة مساعدين كما أن نسبة كبيرة من أساتذة التعليم العالي (بروفسور) على أبواب التقاعد.

ت) نمطية التكوين المبنية على التلقين بحيث لا تفتح المجال للإبداع و الابتكار الفردي و إن وجد هذا فإنه يبقى محاولات فردية وليست سياسة تعليمية.

ث) التكوين الكمي على حساب التكوين النوعي وذلك للتكلفة التي أصبح يتطلبها التعليم الأمر الذي أثقل كاهل الدولة إضافة إلى تغير منظومة القيم المجتمعية بحيث لم يبقى للتعليم نفس المكانة المرموقة التي كان يحظى بها في السابق.

ج) هجرة الكفاءات و عدم بقائها في الداخل للمساهمة في التأطير وتكوين وتنمية البلاد.

ح) البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات و ليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي لها مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية.

خ) تنامي معدلات البطالة بين خريجي الجامعات.

المجهودات المبذولة في سبيل تطوير التعليم العالي:

و نتيجة لهذه التحديات تسعى الجزائر جاهدة للتغلب عليها من خلال مجموعة من الإجراءات تتمثل في:

أ) إنشاء الهياكل القاعدية وتجهيزها بما يتلاءم مع الحاجيات التعليمية الجديدة.

ب) . تكوين الأساتذة والمؤطرين.

ت) الاستعانة بالخبرات الأجنبية.

ث) إصلاح التعليم العالي بانتهاج نظام ل.م.د.

كل هذا بهدف إصلاح و تطوير التعليم العالي، غير أننا نلاحظ أن هذه المجهودات بالرغم من أهميتها إلا أنها لا تعكس الحاجة الملحة و الحقيقية لتطويره و التي تقوم على أساليب و وسائل و مناهج و أهداف جديدة. لذلك فإننا نعتقد أن الأسلوب الكلاسيكي للتعليم أصبح غير مجدي حيث تحولت قاعات الدراسة إلى قاعات ستاتيكية

وغير ديناميكية من الناحية العلمية (عدم الانتباه، كثرة الحديث، النوم الفوضى، الغيابات الكثيرة و غير المعاقب عليها من الناحية العملية...) الأمر الذي حد من فعالية التكوين.

وعلى العموم فإنه يمكننا إجمال هذه المجهودات في الجوانب التالية:

الجانب الإداري والتسييري:

فيما يخص عصنة وتحديث التسيير قامت الجامعات الجزائرية بتطوير وتحسين خدماتها من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة خاصة التكنولوجيات الرقمية في التسيير والإدارة منها الإعلام الآلي وبرامج تسيير الملفات سواء للطلبة أو المستخدمين إضافة إلى إقامة مواقع إلكترونية على شبكات الانترنت للتعريف بإمكاناتها المادية والبشرية، إضافة إلى كل هذا تضع كل جامعة شبكة إلكترونية داخلية (انترنت) للتعريف بها داخل المؤسسة الجامعية من خلال عملية البث المباشر على شاشات التلفزيون. كل هذا بهدف تسهيل الخدمات واختزال الجهد والوقت.

الجانب التعليمي، التكوين والبحث:

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

كما تسعى الجزائر إلى إقامة مشروع يعرف بالشبكة الأكاديمية والبحثية وهي شبكة خاصة بالجامعات والمراكز البحثية الموجودة على كافة التراب الوطني الهدف منها هو تطوير خدمات الاتصال وتبادل المعلومات بين هذه المؤسسات والمراكز البحثية، وتقوم هذه الشبكة بتوفير الوسائل التكنولوجية الضرورية للعاملين في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي كما تسهل وتدعم عملية التكون عن بعد، كما يهدف هذا المشروع إلى إقامة الجامعة الافتراضية بصفة دائمة بهدف تشجيع التكوين عن بعد ومن دون مغادرة المكان المر الذي يساعد على تبادل الخبرات وزيادة الكفاءات المعرفية للطلاب والمؤطر على السواء من خلال تبادل الأفكار والآراء العلمية ومناقشة التطورات الحادثة.

الجانب المادي والمالي:

يتمثل في توفير الوسائل المادية لتحقيق درجة عالية من الأداء وهذا عن طريق اقتناء أجهزة كمبيوتر جد متطورة مع لوازمها إضافة إلى البرمجيات اللازمة لتشغيلها كما وضعت تحت تصرف الأسرة الجامعية قاعات للطباعة جد متطورة إضافة إلى المبالغ المالية المخصصة لاقتناء اللوازم الضرورية للتكوين وتكوين القائمين على شؤون هذه الإمكانيات تشغيلاً وصيانة، دون أن ننسى الهياكل القاعدية التي أصبحت تتميز بطابع عمراي خاص.

بمعنى أن الجزائر تسعى جاهدة من أجل توفير الإمكانيات الضرورية للتجهيز والتسيير والتكوين ويبرز هذا في المبالغ الهامة التي تخصصها في ميزانيتها السنوية والتكميلية.

نلخص من كل ما تقدم أن الجزائر واعية بضرورة تطوير وتحسين التعليم العالي وجعله يتماشى مع التطورات العالمية الحادثة والتي تمس مختلف جوانب الحياة الإنسانية لذلك نجدها تسعى جاهدة لتحقيق تقدم نوعي وكمي في سبيل تحقيق هذا الهدف، وهي في سعيها لتحقيق ذلك يجب ألا تغفل مجموعة من الاعتبارات يمكن إجمالها فيما يلي:

- استمرار مسؤولية الدولة علن التعليم وتدخلها المباشر في تمويله ومراقبة أبحاثه وتوجيهه بما يخدم حاجياتها الاجتماعية مع فسخ المجال للديمقراطية في تسيير مؤسساته من جامعات ومراكز بحث.
- محاولة تحسينه وجعله تكويناً نوعياً مع شموليته لكافة الفئات الاجتماعية خاصة محدودي الدخل والنساء.
- العمل على مرونته بحيث يكون تعليماً مستمراً مدى الحياة كما تحاول العمل على توسيع التخصصات وعجم اختزال المعارف العلمية والقدرات الفردية في التكوين الجدد متخصص وإنما فتح المجال للتعاون والتبادل المعرفي بين التخصصات المختلفة.¹

¹ نعيم بن محمد، التعليم العالي في - http://www.hoggar.org/index.php?option=com_content&view=article&id=478: &catid=130:benmohammed-naim&Itemid=36

المبحث الثاني: إصلاح التعليم العالي في الجزائر

المطلب الأول: مفهوم نظام ل م د

نظرة حول ل م د:

إن ل م د هو عبارة عن نظام تعليمي مستوحى من الدول الأنجلوسكسونية يحتوي على ثلاث شهادات

هي:

L شهادة ليسانس

M شهادة ماستر

D شهادة دكتوراه

وهو مطبق حاليا في كل منها: الولايات المتحدة الأمريكية - كندا إنجلترا فرنسا بلجيكا روسيا ألمانيا الصين -اليابان -المغرب-تركيا - تونس وعدد معتبر من الدول الإفريقية الأخرى.

بعد التقرير الذي قدمته اللجنة الوطنية لإصلاح المنظومة التربوية الخاص بالجانب الجامعي من تكويننا لطالب تبين أن النظام الحالي المستعمل في التدريس يحتوي على اختلالات كبيرة أصبحت تتراكم عبر السنوات مشكلة أزمات وهذا لعدم استجابة هذه المنظومة الجامعية للتحديات التي يفرضها التطور السريع في مجالات العلوم والتكنولوجيات والاقتصاد والإعلام والاتصال وعدم تلبيتها لاحتياجات المحيط الاجتماعي والاقتصادي وكذا عدم التواكب والديناميكية المتسارعة في عصر العولمة والانترنت وعصر التكنولوجيا المتطورة. إذ كان لابد من إيجاد نظام بديل فيه من المواصفات ما يؤهله إلى أن يلبي احتياجات الطالب الجامعي في هذا العصر تماشيا و احتياجات الدولة والمجتمع في كل الجوانب.

وعلى هذا الأساس تم اختيار نظام ل.م.د لتطبيقه في الجامعة الجزائرية بداية من سبتمبر 2004 وهذا من أجل: توفير تكوين نوعي لمسايرة العصر.

- تحقيق استقلالية المؤسسات الجامعية وفق السير الحسن.

- المساهمة في تنمية البلاد.

تعريف نظام ل م د:

هو نظام التعليم الجديد في الجامعة الخاضع لإصلاحات المنظومة التربوية اختصر في ل.م.د. ويقصد به ليسانس، ماستر، دكتوراه ويقابله في التسمية النظام الكلاسيكي أو القديم، وهو النظام الذي نهجته الجامعة الجزائرية منذ الاستقلال ودأبت على تطبيقه إلى غاية 2004.

قد يتساءل الطالب الجزائري عن العلاقة الجامعة بين المراحل الجامعية الثلاث رغم أن كل مرحلة مستقلة عن الأخرى وتعزز بشهادة يتحصل عليها الطالب، والإجابة أن الجامع الأساس بينهم هو نظام الأرصدة. نظام ل.م.د في شكله العام هو وسيلة تعليمية جديدة في الجامعة الجزائرية مستورد من أوروبا خضع لنظام اقتصاد السوق ولنظام العولمة، وبحكم أن الجزائر واحدة من الدول التي تبنت أو تبنتها العولمة وجدت نفسها بشكل أو بآخر خاضعة لهذا النظام بعدما أخضعت المنظومة التربوية لمجموع إصلاحات فكان ل.م.د في الجزائر حتمية خاضعة لعاملين، أولهما عامل عالمي، والثاني عامل داخلي هذان العاملان جعلتا الجامعة الجزائرية، وأصحاب القرار أمام أمرين أحلاهما مر.

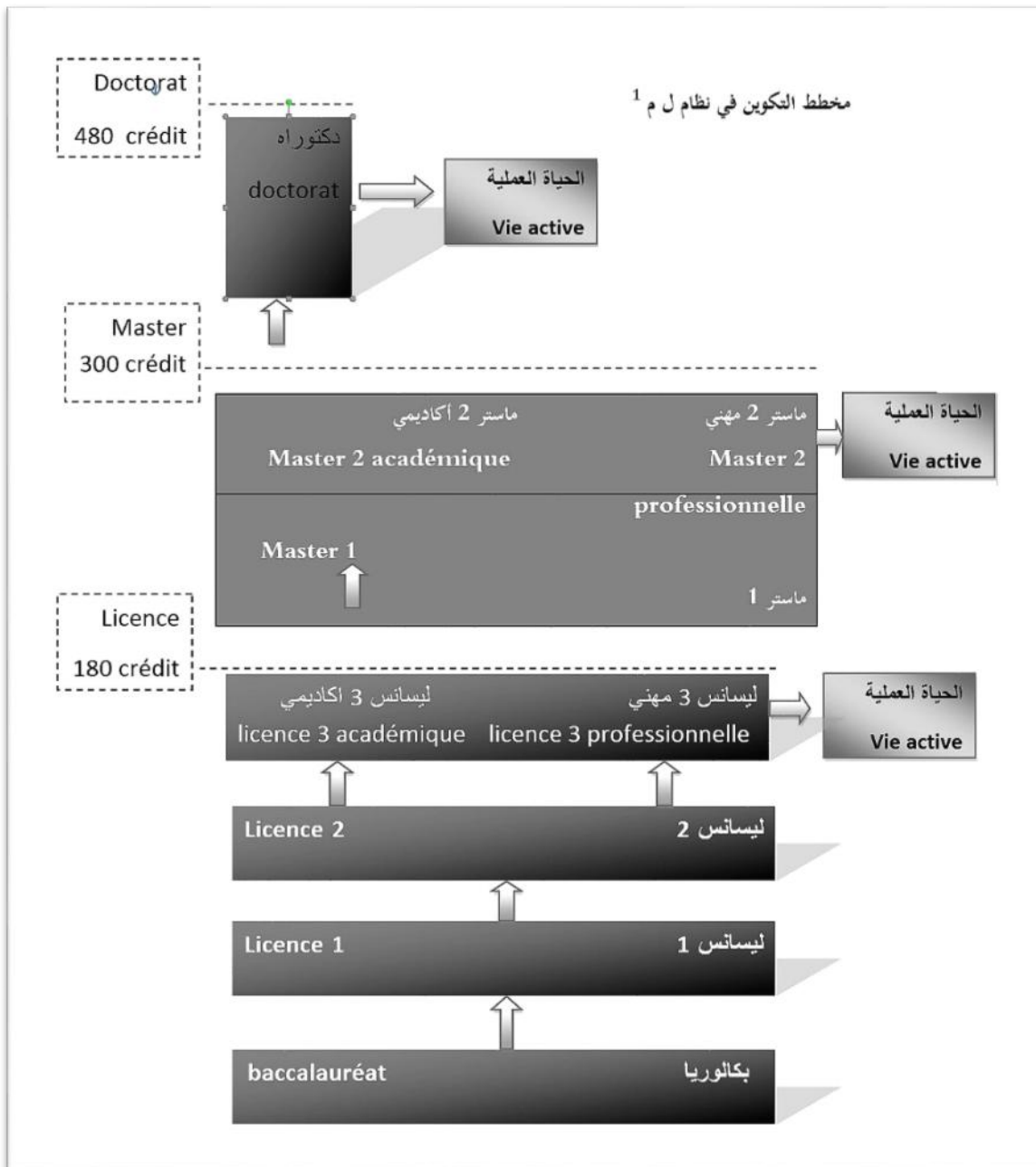
أولهما: إتباع النظام بما فيه من محاسن ومساوئ دون النظر في المعطيات الواقعية، والقيام بإسقاط إشعاعي لهذا النظام مثلما استورد¹.

ثانيهما: الامتناع عن تطبيقه وهذا سيجعل الجزائر لا الجامعة أمام مطالبات لا يحمد عقباها منها ما هو تابع لنظام العالم، ومنهما ما هو خاضع للإصلاحات التربوية فكانت الحتمية الأولى هي المتقبلة. وبدأ في تطبيق السياسة الجديدة في التعليم الجامعي منذ 2004 في بعض المعاهد والأقسام كخطوة تجريبية أولى حالها حال المنظومة التربوية.

وكانت أول خطوة من جامعة باب الزوار وجامعة بجاية دون التهيئة للأرضية المفهومية لهذا النظام. فوجد الأستاذ نفسه يطبق نظام لا يعرف عنه إلا ما اطلع عليه في القوانين الإلزامية المملوءة بالفراغات القانونية وآخر حاول فهم النظام عن المسؤولين، فوجد نفسه في دوامة مبهمه فالذي أفهمه ليس بفاهم.

¹ مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام، ملتقى يوم 22 أفريل 2013، جامعة البويرة

الشكل 3-1 يمثل مخطط التكوين في نظام ل.م.د.



المصدر: <http://www.t1t.net/book/index.php?action=view&id=1442>

الليسانس: هي شهادة تحضر في ثلاث سنوات ونقسم إلى فرعين:

شهادة ليسانس مهنية: يتلقى الطالب فيها تكوين يؤهله مباشرة للحياة المهنية، بحيث تكون فيه 70% من البرامج المشتركة وطنيا و30% تخضع لاحتياجات قطاع الشغل في المحيط الاقتصادي الذي تقع فيه الجامعة. شهادة ليسانس علمية أكاديمية: يتابع فيها الطالب الدراسة لنيل شهادة الماستر والأصل هنا أن البرامج مشتركة ووطنيا.

الماستر: تحضر هذه الشهادة خلال سنتين بعد الليسانس وهي بدورها تنقسم إلى قسمين:

ماستر مهنية: تؤهل حاملها إلى الحياة المهنية مباشرة، بشرط أن تراعي البرامج التكوينية للجانب المهني.

ماستر البحث (أكاديمية): تسمح لحاملها مواصلة الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه.

الدكتوراه وتحضر في ثلاث سنوات بعد شهادة الماستر.

المطلب الثاني: أسباب اعتماد نظام ل.م.د في الجزائر ومبادئه وخصائصه

أسباب اعتماد نظام ل م د:

من الأسباب التي أدت بالجامعة الجزائرية إلى تغيير النظام القديم يمكن أن نصنفها إلى أسباب خاصة

وعامة:

ترمي الأسباب خاصة إلى حل بعض المشاكل التي يتخبط فيها التعليم الجامعي مثل الرسوب والبقاء طويلا في

الجامعة، صعوبة نظام التقييم والانتقال ونوعية وكفاءة التأطير... الخ

أما الأسباب العامة فترمي إلى توفير تكوين نوعي لمسايرة العصر من خلال تحقيق استقلالية المؤسسات الجامعية

وفق السير الحسن والمساهمة في تنمية البلاد، القضاء على الإختلالات الهيكلية التي تراكمت عبر السنين جاعلة

من الجامعة الجزائرية بعيدة عن الواقع على الأصعدة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، وكذا جعل

التعليم العالي قادرا على الاستجابة وبنجاعة إلى التحديات التي فرضها التطور غير المسبوق للتكنولوجيات

وظاهرة عوامة الاقتصاد والاتصال مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

العلاقات الدولية التي فرضت وجود قواسم مشتركة اقتصادية و ثقافية بين أمم العالم.

التجارب الناجحة التي أثبتت نجاعة اعتماد اصلاحات عميقة في منظومة التعليم و التكوين الهادفة إلى ضمان الجودة و تطوير الاهتمام بالبحث العلمي.¹

يقوم نظام ل.م.د على ثلاث مبادئ أساسية هي: الرسملة (capitalisation)، الحركية (mobilité)، والوضوحية (lisibilité).

- تعني الرسملة أن الوحدات الدراسية المكتسبة من طرف الطالب لا مجال لإعادتها، وتمكنه من تحويل رصيده عندما يغادر مؤسسته الجامعية الأصلية اتجاه مؤسسة جامعية أخرى.
- أما الحركية فمعناها لكل طالب الحق في تحويل ملفه البيداغوجي وتسجيل نفسه في أي مؤسسة جامعية في الجزائر أو خارجها.
- أما الوضوحية تمكن سوق العمل المقارنة بسهولة بين شهادات (ل م د) في إطار التشغيل.
- تكون الدروس في نظام ل.م.د منظمة في شكل وحدات دراسية، والوحدة الدراسية هي عبارة عن مجموعة المواد المختارة بناء على انسجامها وتناسقها تتكون من (دروس اعمال موجهة، اعمال تطبيقية، محاضرات، ملتقيات، مشاريع، تريضات... الخ) و يمكن تصنيفها كما يلي:
- وحدات التعليم الأساسية التي تجمع المواد الأساسية لتخصص معين و يجب على كل الطلبة متابعتها واكتساب التصديق عليها.
- وحدات التعليم المنهجية و تمكن الطالب من اكتساب الذاتية في العمل.
- وحدات التعليم الاستكشافية التي تساعد الطالب على اكتشاف مواد تعليمية في تخصصات أخرى و تساهم في توسيع ثقافته الجامعية.
- وحدات التعليم العرضية التي تجمع مواد في اللغات الحية و الإعلام الآلي و التكنولوجيا الجديدة.... و هي تساعد الطالب على اكتساب ثقافة عامة وتقنيات منهجية.
- افتقار أغلب جامعاتنا إلى مخابر البحث و الكتب العلمية المواكبة للتطور الحاصل في ميدان التعليم مما يجعل الطالب لا يستفيد من الوقت الممنوح له في هذا الإطار.
- عدم تمكن الطلبة من الاستفادة بشكل جدي ولائق من خدمات الإعلام الآلي والإنترنت.

¹ www.t1t.net/book/save.php?.action=Save_atta_ch8id=69

- قلة المؤسسات الاقتصادية في الوطن مما يرهق فرص إيجاد مناصب العمل .
- انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي وغياب كامل للخرجات العلمية والترقيات الميدانية.
- التكوين لنيل الشهادات المهنية يكون متخصص وحسب المنطقة مثلا شهادة طالب تلمسان تختلف عن شهادة طالب عنابة في نظر قطاع الشغل.
- استقلالية المؤسسات الجامعية وإن كانت تسمح بالمنافسة بين الجامعات فإنها تخلق نوع من أنواع الاستقرار في قيمة الشهادة وهذا ما جعل النظام في فرنسا لا يكتب له النجاح لحد الآن.
- قضية تصنيف الشهادات عند الوظيف العمومي وما يمكن أن تخلقه من مشاكل مع شهادات النظام القديم في ظل انعدام النص القانوني.
- وأهم مشكل هو قلة الإعلام في الأوساط الطلابية مما يجعل الطلبة المسجلين فيه لا يعرفون أي شيء عنه ولا عن مستقبلهم التعليمي.
- خصائص نظام ل.م.د:**
- قادر على الانضمام والاندماج في إطار التعاون الدولي (شمال جنوب وأيضا جنوب جنوب).
- يضمن تكافؤ الفرص.
- يجمع بين الجودة والتنافسية.
- مسير وفق أنماط تضمن الفعالية بنظرة مستقبلية، وفعالية مبنية على الأشكال الحديثة للحكم.
- قادر على توجيه البحث العلمي والتكنولوجي نحو إبداع وابتكار أكثر لتوليه المعرفة.
- قادر على توفّر منتجات جديدة ذات قيمة مضافة وبالتالي تطوير العلاقة بين الجامعة والمؤسسة.
- مبدع لديناميكية تكوين المكونين والباحثين المؤهلين على مستوى عال وذلك لتلبية المتطلبات الكثيرة لتأطير عمليات التكوين أو البحث خاصة في مراحل الماستر والدكتوراه.
- مرتكز على نظام تقييم داخلي وخارجي من أجل ضمان جودة التكوينات السارية.
- متميز بالفتح والتنافسية اللتان أصبحتا ميزتان لأنظمة التعليم العالي، حيث تستأثر الأنظمة الأكثر نجاعة باستقطاب أفضل الكفاءات والاستفادة من خدماتها.
- مستحدث لفضاءات جامعية إقليمية ودولية تسهل حركة الطلبة والأساتذة والباحثين من مختلف الأقطار.

- تحفيز التبادلات العلمية والتكنولوجية والثقافية على مستوى التعليم والبحث فمن خلال انخراط الجامعة الجزائرية في هذه الفضاءات تتمكن من إرساء مصداقيتها على الصعيد الدولي وأن تحقق أفضل استفادة من هذه التبادلات.
- نظام تعليم سداسي يضم وحدات تعليم أساسية ووحدات استكشافية ووحدات تعليم مشتركة ووحدات تعليم للتخصص.
- تزويد كل وحدة تعليم بقيمة في شكل وحدات قياسية.
- وحدات تعليم قابلة للاكتساب وقابلة للتحويل.
- يعتمد التّرجيح على طبيعة الاختيارات وعلى أنماط المراقبة المعتمدة.
- تنظم مجالات التكوين مجموعة من الفروع والتخصصات والشعب في شكل مسالك تكوين نموذجي مع إمكانية العبور بين المسالك.
- يتميز نظام ل.م.د بإسناد ملحق للشهادة وهو وثيقة تضاف الى شهادة التخرج من كل مؤسسة، ويعتبر ملحق الشهادة وثيقة تكميلية توضيحية ترفق بالشهادة وتعرف بالمؤهلات المكتسبة والأرصدة المتحصل عليها خلال المسار التكويني للطالب وذلك لضمان المزيد من الشفافية، وتحتوي هذه الوثيقة على عدة معلومات حول الطالب والمؤسسة ومستوى الشهادة.¹

المطلب الثالث: تأثير نظام ل.م.د على عرض العمل والعقبات التي واجهت تطبيقه في الجزائر:

يمكن توضيح علاقة التأثير بين نظام ل.م.د وعرض العمل المعبر عن خريجي الجامعة الجزائرية من خلال تناول العناصر التالية:

1- أهمية التأهيل الجامعي:

- يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية و تأهيل الإمكانات المادية و التنظيمية من أهم العناصر المرتبطة بتقدم اقتصاديات الدول في العصر الحالي، حيث لا يمكننا أن نحقق أية نتيجة إذا لم نهتم بالإنسان أو ببناء الإنسان في حد ذاته، ويمكن توضيح أهمية التأهيل الجامعي فيما يلي:
- إنّ كفاءة توظيف المعرفة العلمية في المشاريع الوطنية هو العنصر الأشد حيوية و العامل الأقوى في تقدم الأمم و تطوّر الشعوب و ارتفاع الدول وامتلاكها لأسباب القوة، وإنّ حقائق العصر تؤكد لنا بما لا يدع مجالاً للشك أن قوة الحضارة الغربية إنما جاءت من خلال تركيزها على التعليم.

¹ شريط كمال، دور الإصلاحات الجامعية في الجزائر (نظام ل م د) في تحسين التنسيق بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، مداخلة جامعة تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014، ص6

- يعتبر التأهيل والذي تمارسه الجامعة (التكوين الجامعي) من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على زيادة انتاجية العمل بحيث يؤدي التأهيل إلى زيادة انتاج الكميات من القيمة الاستعمالية في فترة زمنية أقل.
- يؤثر التأهيل الجامعي على البطالة بحيث أنه كلما كان مستوى التعليم مرتفعا كلما انخفض معدل البطالة، الأمر الذي أهمية رأس المال البشري في النمو الاقتصادي و البطالة.

2- الاختلالات المتعلقة بعملية التأهيل:

عرف دور الجامعة الجزائرية في إطار عملية التأهيل، ومن خلال تطبيق النظام الكلاسيكي مجموعة من

النقائص :

- مردود داخلي وخارجي غير كاف:
- معدل الخريجين مازال دون المستويات المرجوة.
- فترة البقاء في الجامعة تتجاوز المعدل المطلوب.
- تأهيل مهني غير متطابق بالقدر الكافي مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.
- برامج غير متطابقة مع متطلبات التأهيلات الحديثة.
- أحجام زمنية ضاغطة تجبر الطالب على التكوين الحضورى على حساب الزمن المخصص للتكوين الذاتي والاستقلالية والمعرفة.
- تخصص مبكر لا رجعة فيه ونظام توجيه متركز نحو تخصص وحيد ذي طبيعة نفقية.
- معابر معدومة.

أهم تأثيرات نظام ل.م.د على عرض العمل:

- إبراز مكانة العقل وحاجته الى التأثيرات العلمية الحديثة بمثيراتها المتنوعة حيث يمكن هذا النظام من الربط بين التحصيلات المعرفية السابقة والعناصر الجديدة التي تجلب معها روح الفعالية والتنافسية.
- إختصار فترة التكوين العالي من 11 سنة في النظام الكلاسيكي إلى 8 سنوات (3 لسانس + 2 سنة ماستر + 3 سنوات دكتوراه)، وهو ما يمكن من عدم تضيق الفرص السانحة، في عصر يتميز بالسرعة و التغيير، وهو ما يسمح للجامعيين من ايجاد الوظائف أو خلق مؤسساتهم الخاصة أو اقتراح الأفكار والمبادرات.
- إمكانية اقتراح الأساتذة لمسارات تكوينية تتضمن برامج مرنة غير مقيدة بالنصوص القانونية، ومواكبة التخصصات لمتطلبات السوق.



جعل منتج التكوين (المتخرج) يتلاءم مع متطلبات المحيط الاقتصادي خاصة من خلال شهادات عليا مهنية تفرض تعاونا بين الجامعة ومؤسسات القطاعات المستقبلية أو والمستفيدة ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق دفع التعاون (جامعة محيط) الى مراحل متقدمة عبر منظومة قانونية واضحة وملزمة لكافة الاطراف.

يمكن هذا النظام من استحداث نمو يعتمد على مزج بين الوسائل المتاحة والوسائل المستحدثة تؤدي إلى تطوير جوانب متنوعة في المجتمع لصالح الأجيال الحالية دون تفریط والتفكير في حق الاجيال القادمة، وهذا من خلال قابليته على احتواء هذه التصورات عبر خلق جيل جديد يتميز بفكر ناقد ومتجدد.¹

العقبات التي واجهت تطبيق نظام (ل م د) في الجزائر:

إن المتمعن في نظام ل م د يرى أنه نظام يسمح بتكوين جامعي يتسم بالحوية والحداثة، ويلبي بكل فعالية احتياجات كل من المحيط الاقتصادي والاجتماعي ومتفتح عليها، غير أن نجاح أي نظام تعليمي وفي أي بلد مرهون بمدى تقبله من طرف المعلم والمتعلمين وأولياءهم فمدى انسجامه مع معطيات ومتطلبات المحيط الاقتصادي والاجتماعي ومن تم توفير كل الوسائل المادية والبشرية لإنجاحه، وهذا ما يعاب على تجربة اعتماد نظام ل.م.د في الجامعة الجزائرية.

وعموما يمكن أن نلخص أهم العقبات التي واجهت تجربة نظام ل م د في الجزائر فيما يلي:

نقص المرافق البيداغوجية، المخابر، قاعات المطالعة، المكتبات المتخصصة والكتب العلمية المسيرة للتطور الحاصل في مجال التعليم مما يجعل الطالب لا يستعمل الوقت الممنوح له بشكل عقلائي في هذا الإطار. قلة التأطير مع انعدام شبه كلي لدور الأستاذ الوصي، مما يجعل هذا النظام غير قادر على تحقيق الطموحات المرجوة منه وخاصة التكوين النوعي.

انعدام العقود مع الشريك الاقتصادي والاجتماعي وغياب البحوث والخرجات العلمية ذات المستوى العالي والتربصات الميدانية التي تؤهل الطالب لتقلد المناصب الموافقة فعلا للشهادة التي تحصل عليها. قلة المؤسسات الاقتصادية في الجزائر قلل من فرص ايجاد مناصب شغل بالنسبة لخريجي هذا النظام، خاصة أن غالبية الشهادات التي يحملها المتخرجون لا تعكس فعلا مستواهم العلمي والمهني.

¹ شريط كمال، مرجع سبق ذكره، ص 7

قلة الإعلام في الأوساط الطلابية جعل الطلبة المسجلين في نظام ل.م.د لا يعرفون شيئا عنه وعن مستقبلهم التعليمي مما دفع بهم إلى النفور والعزوف عنه.

انعدام الاهتمام والجدية لدى الطلبة جعلهم يسيئون استخدام خدمات الإعلام الآلي والانترنت فاعتمدوا على النسخ المباشر للمعلومات دون فهمها وتحليلها.

انعدام القوانين الخاصة بهذا النظام خلق نوعا من الضبابية لدى مؤسسة الوظيفة العمومي نجم عنها عدة مشاكل في قبول الشهادة الخاصة به مقارنة بشهادات النظام القديم.

إن التكوين وفقا لهذا النظام تنتج عنه شهادات مهنية متخصصة على أساس المحيط الاقتصادي والاجتماعي الذي تتواجد به الجامعة، مما يخلق نوعا من عدم تكافؤ الشهادات على المستوى الوطني.

يواجه هذا النظام صعوبات كبيرة في التطبيق لأنه لا يتعلق بالجامعة لوحدها بل يتعداها إلى الشريك الاقتصادي الذي يخوض بدوره تجربة جديدة تتمثل في خصخصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفتح المجال للاستثمار الأجنبي.

تفرض عملية تطبيق هذا النظام تحديات كبيرة عجزت الأسرة الجامعية من رؤساء الجامعات والأساتذة على استيعابها خاصة في كمية ونوعية الإمكانات المادية والبشرية التي يتطلبها.

لقد استعملت الوزارة الوصية كل الطرق والأساليب قصد تطبيق هذا النظام وتعميمه على الجامعات الجزائرية متناسية طريقة الحوار والنقاش مع كل الشركاء لإيجاد الآلية المناسبة لتطبيقه في الجامعة الجزائرية.¹

¹ www.t1t.net/book/save.php?action=Save_atta_ch8id=69

خلاصة:

يعتبر التعليم العالي أهم مرحلة تعليمية في حياة الفرد، كونه يمد سوق الشغل برأس المال البشري وهذا ما يحقق النمو الاقتصادي.

كما استنتجنا أن إصلاح التعليم العالي الذي تبني نظام ل.م.د كنظام عالمي نشأ في أحضان الدول الأنجلوسكسونية، فإن هذا النظام قد حقق نتائج مهمة في الدول المتقدمة التي اعتمدته، وتعد من الدول التي انتهجت هذا النظام مساهمة للمعايير التعليمية العالمية التي تفرضها عولمة السوق والتعليم، وبالرغم من المدة التي استغرقها لحد الآن تطبيق هذا النظام، فإن هناك وجود اختلاف حول جدوى هذا النظام وفعاليته وملائمته للمحيط الاجتماعي والاقتصادي.

وهذا ما دفعنا إلى محاولة استطلاع آراء عينة من الأساتذة حول هذا الإصلاح، في كلية العلوم الاقتصادية من خلال معالجته في هذا الفصل الأخير.

الفصل الرابع

تمهيد:

يتميز التعليم العالي بالجزائر بتاريخ عريق، حيث تعتبر جامعة الجزائر من أقدم الجامعات في العالم العربي. ولا تزال جامعات و مؤسسات التعليم العالي بالجزائر في توسع و تطور مستمر. حيث تعتبر الجامعة إطار لتنظيم عمليات نقل المعرفة من جيل إلى آخر كما أنها المؤسسة التي يمكن أن تقود عملية تنمية رأس المال المعرفي البشري، كما أنها مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على تقنية تساعد على جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، وتتمثل هذه التقنية في الاستبيان حيث تم توزيع 50 استمارة على عينة من الأساتذة وتم استرجاع 43 استمارة الهدف من الاستبيان معرفة آراء الأساتذة حول الإصلاح "تغيير نظام التدريس من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل.م.د" وحول تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة.

تحتوي الاستمارة على جزئين الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية تتعلق بالأستاذ ، أما الجزء الثاني قسمناه إلى ستة محاور أسئلة المحور الأول كانت الغاية منها معرفة آراء الأساتذة حول الإصلاح ومدى رضاهم عنه، وأسئلة المحور الثاني فهي تتعلق بأهداف الإصلاح ، أما المحور الثالث فأسئلته تتعلق بملائمة الإصلاح ، والمحور الرابع فكانت أسئلته تهدف إلى التعرف على دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعات، وأسئلة المحور الخامس تنصب حول دور ومسؤوليات مجلس إدارة الجامعة، أما المحور السادس والأخير كانت الغاية من أسئلته هو معرفة العلاقة بين الجامعة وأطراف المصالح المشتركة.

المبحث الأول: التعريف بجامعة سعيدة

المطلب الأول: نشأة الجامعة

جامعة مولاي الطاهر سعيدة هي جامعة جزائرية تقع في مدينة سعيدة في غرب الجزائر. تأسست في عام 1986، وتتضمن ستة كليات التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي 10/09 المؤرخ 4 كانون الثاني 2009، كان في الأصل مدرسة لتكوين أساتذة (ENS) التي تم إنشاؤها بموجب المرسوم 254/86 من 7 أكتوبر 1986، استجابة لحاجة قطاع التربية الوطنية المنطقة الغربية بأكملها وجنوب غرب الجزائر. درست أكثر من 2000 معلمي المدارس الثانوية للتعليم تتكون جامعة سعيدة من ستة كليات:

كلية العلوم.

كلية التكنولوجيا.

كلية الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

كلية اللغة والآداب

المطلب الثاني: تنظيم الكلية:

في إطار المرسوم التنفيذي رقم 03-279 مؤرخ في جمادي الثانية عام 1424 الموافق 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

✓ الكلية هي وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة.

✓ تكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء 'إنشاؤها على أساس تخصص غالب.

وتضمن على الخصوص ما يأتي:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج

- نشاطات البحث العلمي

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتحديد المعارف.

✓ تتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع.

✓ يشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة ويضم مخابر، عند الاقتضاء.

✓ ويكلف بضمنان برمجة نشاطات التكوين والبحث في ميدانه وإنجازها وتقييمها ومراقبتها.

✓ تزود الكلية بمجلس الكلية ومجلس علمي ويديرها عميد.

طور اليسانس جذع مشترك:

سنة أولى جذع مشترك

شعبة العلوم الاقتصادية تتكون من تخصصين: مالية، محاسبة وجباية

شعبة العلوم تجارية تتكون من تخصصين إدارة مشاريع وتسويق

شعبة علوم التسيير لها تخصص واحد وهو إدارة أعمال

شعبة علوم مالية ومحاسبية

أما التخصصات المفتوحة في طور الماستر هي كالتالي:

قسم العلوم الاقتصادية يتكون من التخصصات التالية:

محاسبة وجباية

الطرق الكمية في التسيير

بنوك مالية وتسيير المخاطر

قسم العلوم التجارية

إدارة مشاريع

تسويق

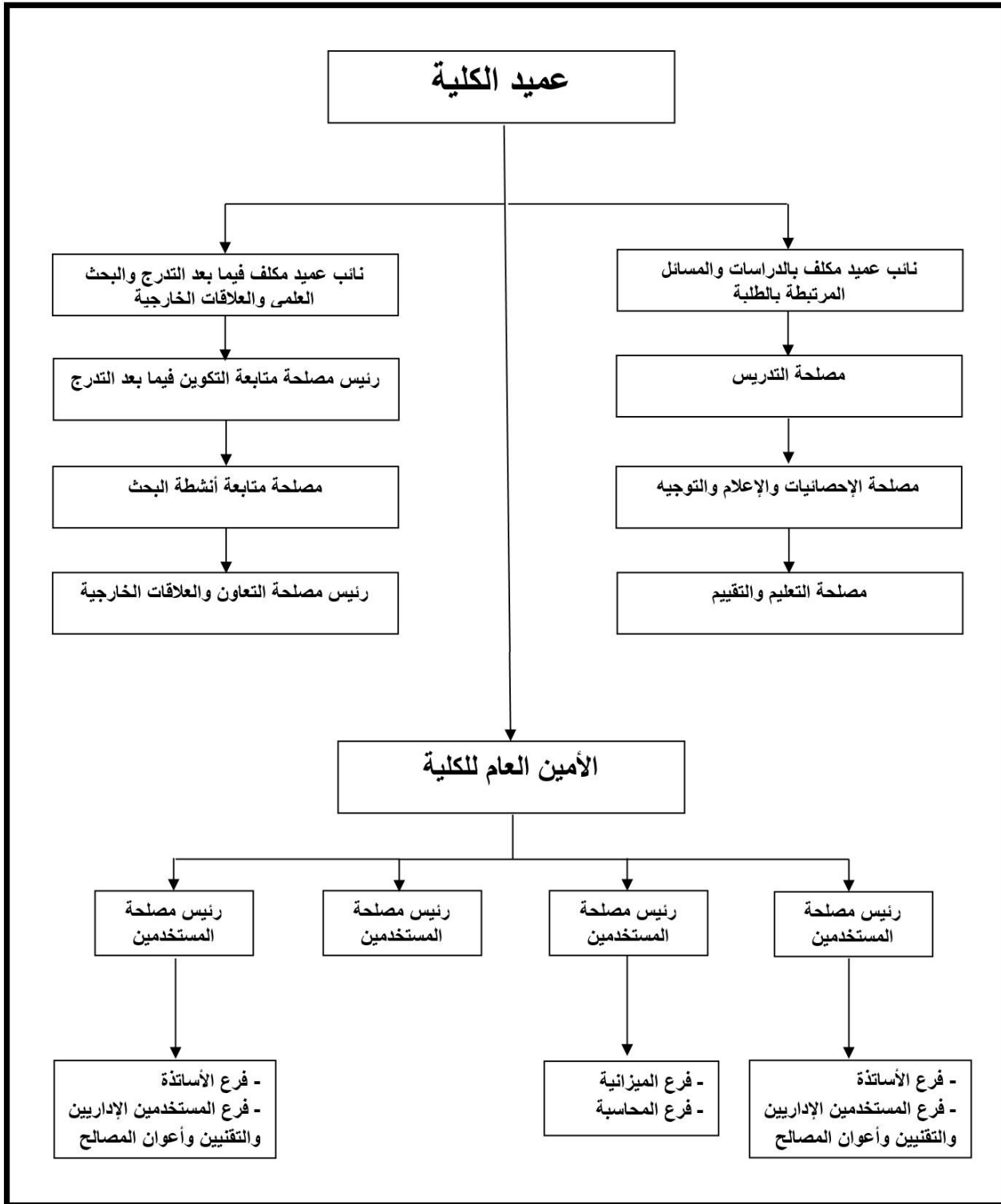
بنوك وأعمال

قسم علوم التسيير

إدارة العمليات والانتاج

حكمة المنظمات

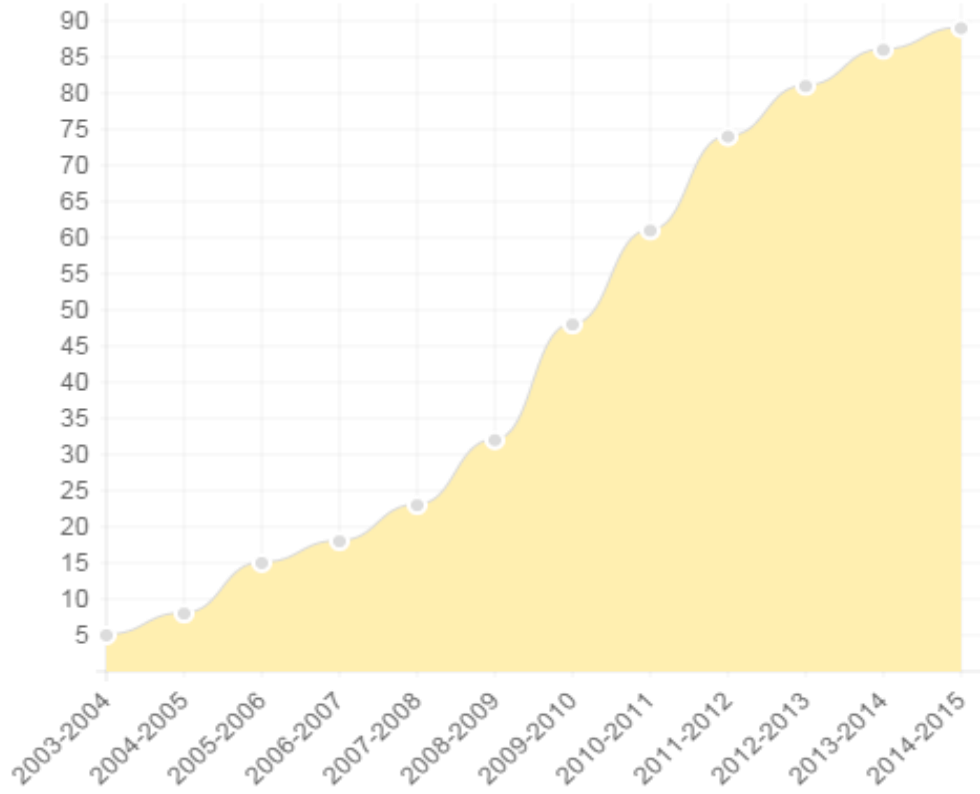
الشكل 4-1 يبين الهيكل التنظيمي للكلية:



المصدر: مصلحة الاحصائيات والإعلام والتوجيه بكلية العلوم الاقتصادية

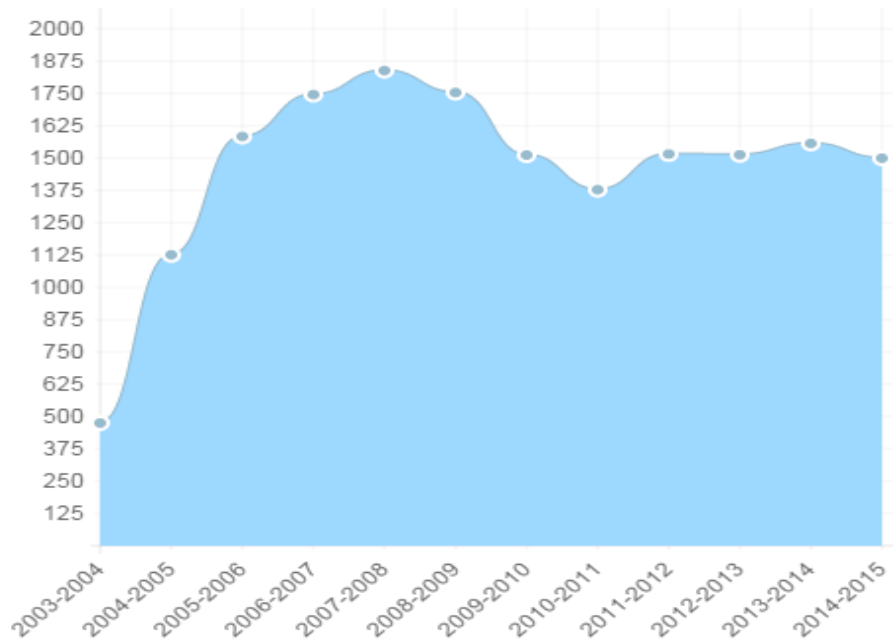
المطلب الثالث: إحصائيات عامة عن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشكل 4-2 تطور عدد الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



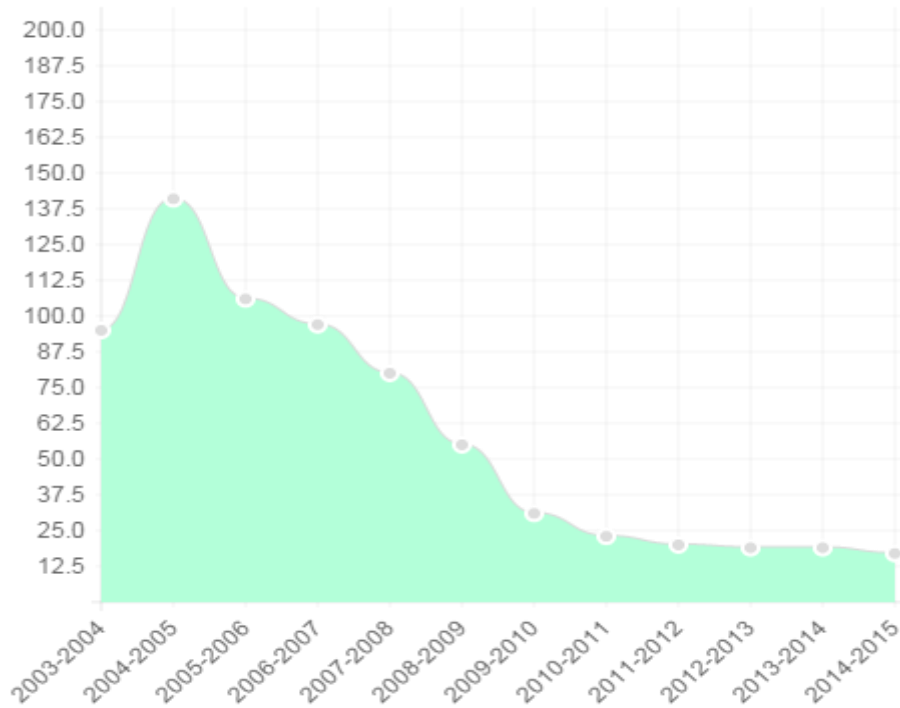
المصدر: www.univ_saida.dz

الشكل 3-4 تطور عدد الطلبة



المصدر: www.univ_saida.dz

الشكل 4-4 تطور نسب التأطير



المصدر: www.univ_saida.dz

العدد الإجمالي للأساتذة: 89

أستاذ محاضر قسم ب: 15

أستاذ محاضر قسم أ: 8

أستاذ مساعد قسم أ: 57

أستاذ مساعد قسم ب: 9

العدد الاجمالي للطلبة علوم اقتصادية: 785

العدد الاجمالي للطلبة علوم التسيير: 287

العدد الاجمالي للطلبة علوم تجارية: 365

العدد الإجمالي لطلبة الكلية: 1437

المبحث الثاني: دراسة واقع التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي ل.م.د.

في كلية العلوم الاقتصادية

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة

المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للدراسة والذي تم اختياره لما يمثله من أهمية للدراسة وهو كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الدكتور مولاي الطاهر ولاية سعيدة.

المجال الزمني:

حدد المجال الزمني للدراسة من 2015/04/08 إلى غاية 2015/04/19 قمنا من خلاله بتقديم

إحصائيات ومعلومات تخص الكلية.

المقابلة الشخصية:

قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من الموظفين ليس بالكثير قمنا من خلالها بطرح أسئلة عامة عن الكلية وقد تلقينا قدر ليس بالكافي من المعلومات وذلك للمحافظة على السرية.

الاستبيان:

اعتمدنا في هذه الدراسة التطبيقية على تقنية تساعد على جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها، وتمثل هذه التقنية في الاستبيان حيث تم توزيع 50 استمارة على عينة من الأساتذة وتم استرجاع 43 استمارة

وكان الهدف من الاستبيان معرفة آراء الأساتذة حول الإصلاح "تغيير نظام التدريس من النظام الكلاسيكي إلى نظام ل.م.د." وحول تطبيق مبادئ وقواعد الحوكمة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور الطاهر مولاي بسعيدة.

تحتوي الاستمارة على جزئين الجزء الأول يتضمن بيانات شخصية تتعلق بالأستاذ ، أما الجزء الثاني قسمناه إلى ستة محاور أسئلة المحور الأول كانت الغاية منها معرفة آراء الأساتذة حول الإصلاح ومدى رضاهم عنه ، وأسئلة المحور الثاني فهي تتعلق بأهداف الإصلاح، أما المحور الثالث فأسئلته تتعلق بملائمة الإصلاح، والمحور الرابع فكانت أسئلته تهدف إلى التعرف على دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعات، وأسئلة المحور الخامس تنصب حول دور ومسؤوليات مجلس إدارة الجامعة، أما المحور السادس والأخير كانت الغاية من أسئلته هو معرفة العلاقة بين الجامعة وأطراف المصالح المشتركة.

أسلوب تحليل البيانات: لقد استعنا في تحليلنا للبيانات برنامج SPSS V 20.

أ. تحويل العبارات إلى صيغ رقمية بالاعتماد على سلم ليكارت:

- 1 ----- ◀ غير موافق بشدة
- 2 ----- ◀ غير موافق
- 3 ----- ◀ محايد
- 4 ----- ◀ موافق
- 5 ----- ◀ موافق بشدة

اختبار صدق وثبات الأداة:

لقد تم استخدام معامل Alpha de Cronpach لقياس ثبات الأداة

الجدول (4-1) يمثل معامل ألفا كروم باخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,857	41

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من المخرجات السابقة أن قيمة معامل ألفا قد بلغت 0.857 مما يدل على أن درجة الاتساق لإجابات أسئلة الاستمارة قوية، حيث أنها أكثر من 0.6، وهذا يدل على ثبات أكبر لأداة القياس.

ب. إنشاء متغيرات البحث والعبارات المقابلة لها:

بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي الرتبة، المنصب سنوات الخبرة) لدينا المتغيرات الأخرى والصيغة التي تقابلها مثلة في الجدول التالي

الجدول (4-2) يوضح مغيرات الدراسة

متغيرات البحث	الإسم	أرقام العبارات المقابلة لها
رضا الأستاذ عن الإصلاح	AXE1	Q1-Q8
تحقيق أهداف الإصلاح	AXE2	Q9-Q15
ملائمة الإصلاح	AXE3	Q16-Q20
دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعة	AXE4	Q21-Q25
دور ومسؤولية مجلس إدارة الجامعة	AXE5	Q26-Q31
علاقة الجامعة مع أطراف المصالح المشتركة	AXE6	Q32-Q36

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

المطلب الثاني: تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

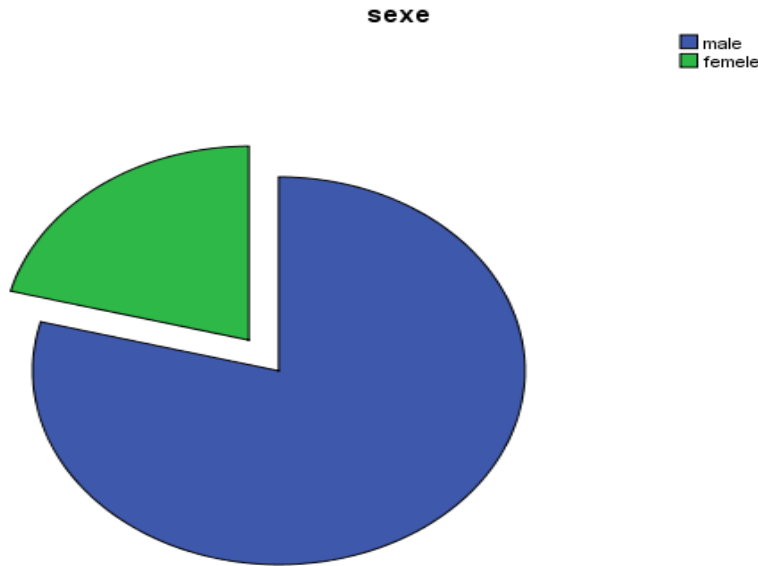
1. الجدول (4-3) يمثل توزيع العينة على أساس الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر Male	34	79.1
أنثى Femelle	9	20.9
المجموع Total	43	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح لنا الجدول أن نسبة عالية من أفراد العينة المدروسة فيما يتعلق بالجنس هي من الذكور حيث بلغ عددهم 34 أي بنسبة 79.1 %، في حين كانت نسبة الإناث 20.9 % و هذا مبين في الشكل التالي:

الشكل 4-5 توزيع أفراد العينة على أساس الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS

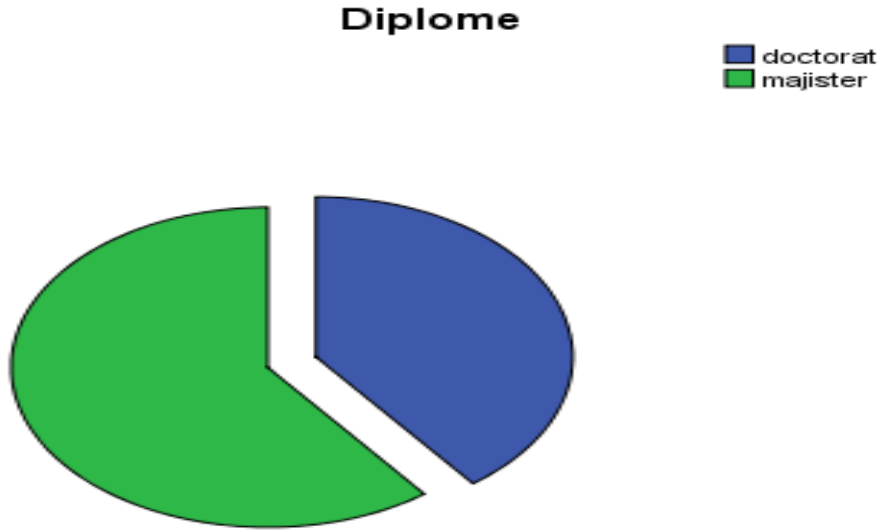
2. الجدول (4-4) يمثل توزيع أفراد العينة على أساس المؤهل العلمي:

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه Doctorat	17	39.5
ماجستير Magister	26	60.5
المجموع Total	43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تبين النتائج في الجدول أعلاه أن الأساتذة الذين لهم شهادة دكتوراه قليلون بالكلية بالمقارنة مع عدد المتحصلين على شهادة الماجستير، وذلك بنسب قدرت ب 39.5 % و 60.5 % على التوالي.

الشكل 4-6 توزيع أفراد العينة على أساس المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

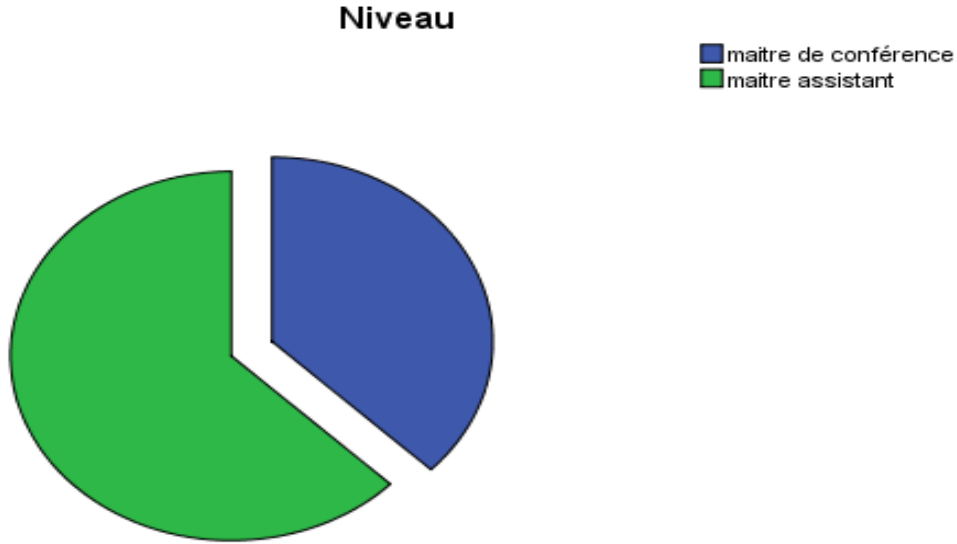
3. الجدول (4-5) يمثل توزيع أفراد العينة على أساس الرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة المئوية
أستاذ التعليم العالي	-	-
أستاذ محاضر Maitre de conférence	16	37.2
أستاذ مساعد Maitre assistant	27	62.8
المجموع Total	43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن عدد الأساتذة المساعدين يفوق عدد الأساتذة المحاضرين وهذا لأنهم في طور إعداد أطروحة الدكتوراه، كما عدد أساتذة التعليم العالي معدوم في الكلية وهذا نظرا لكونها لازالت فتية.

الشكل 4-7 توزيع أفراد العينة على أساس الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

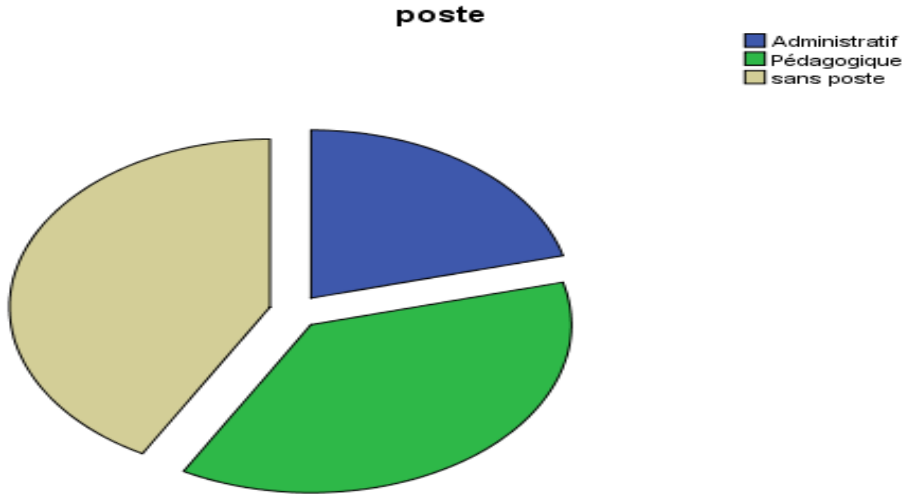
4. الجدول (4-6) يمثل توزيع أفراد العينة على أساس المنصب:

المنصب:	التكرار	النسبة المئوية
إداري Administratif	9	20.9
بيداغوجي Bidaroujique	16	37.2
بدون منصب Sans poste	18	41.9
المجموع Total	43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأساتذة بدون منصب بنسبة 41.9 %، مقارنة بالأساتذة الذين يشغلون مناصب إدارية وبيداغوجية بنسب تتراوح بـ 20.9% و 37.9% على التوالي، وهذا يدل على أن الأساتذة اتبعوا التدرج الوظيفي حتى وصلوا لهذه المناصب.

الشكل 4-8 توزيع أفراد العينة على أساس المنصب



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

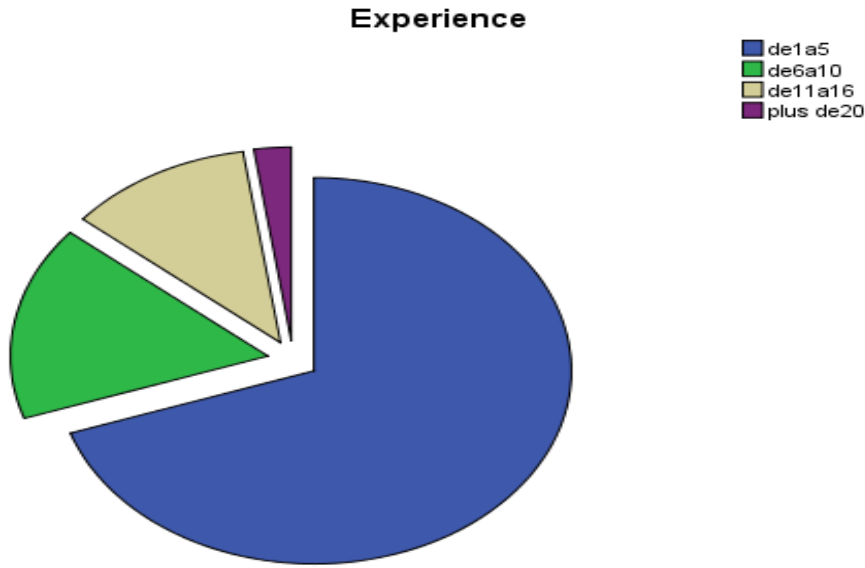
5. الجدول (4 - 7) يمثل توزيع أفراد العينة على أساس سنوات الخبرة:

سنوات الخبرة:	التكرار	النسبة المئوية
من 1-5	30	69.8
من 6-10	7	16.3
من 11-16	5	11.6
من 16-20	-	-
أكثر من 20	1	2.3
Total المجموع	43	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تظهر النتائج أن الفئة الأولى ما بين 1-5 سنوات لها أعلى نسبة حيث قدرت بـ 69.8% مقارنة بالفئات الأخرى، وذلك كون الكلية تعتمد على توظيف أساتذة حديثي التخرج لمنحهم الفرصة لإبراز كفاءتهم.

الشكل 4-9 توزيع أفراد العينة على أساس سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

بهدف إثبات أو نفي الفرضيات أو الأسئلة، فقد تم مقارنة قيمة المتوسط الحسابي الناتج مع متوسط المقياس وفقاً للمجالات المبينة أدناه.

تحدد القيمة المتوسطة لفقرات الاستبانة كما يلي:

- نقوم بجمع الدرجات أو المستويات والتي هي: $15 = 5 + 4 + 3 + 2 + 1$

نقوم باستخراج القيمة المتوسطة للسلم وذلك بتقسيم العدد 15 على العدد 5 (5/15)، فنحصل على القيمة 3، وهي القيمة المتوسطة.

وبمنحنا عند عملية الترميز للإجابة ذات القيمة الكبيرة والتي تتمثل بالنسبة لنا في العبارة "غير موافق بشدة"، القيمة "1"، والإجابة ذات القيمة الدنيا والتي هي "موافق بشدة"، القيمة "5"، فإنه أي قيمة أقل من 3 تعبر عن اتجاه سلبي، وفي العكس أي قيمة أكبر من 3 فهي تدل عن اتجاه إيجابي.

يعتبر المتوسط الحسابي من الأدوات الإحصائية الأساسية المستخدمة للتعبير عن مدى وكيفية ارتباط المتغيرات الخاضعة للدراسة بعضها البعض، كما هو الشأن لدراستنا.

وللتعرف على مدى تطبيق مبادئ الحوكمة في ظل اعتماد نظام ل.م.د، اعتمدنا المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشرا على درجة التطبيق، وبالاعتماد على تقدير المتوسطات الحسابية ولكي تتصف عملية التحليل للبيانات بنوع أكثر من الدقة.

الجدول (4-8) يمثل مقياس لكارث الخماسي

المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المطلب الثالث: دراسة وتحليل أسئلة الاستبيان

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمحاور وفقراتها

إجابات العينة على عبارات المحاور:

الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة رضا الأستاذ عن الإصلاح.

الرقم	العبارة	العينة	الدنيا	القصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	مبادئ وقواعد العمل في نظام ل.م.د واضحة ومفهومة	43	1	5	2.65	0.973
2	قناعتي كبيرة بأن هذا الإصلاح مفيد لمنظومة التعليم العالي	43	1	5	2.56	1.201
3	تطبيق نظام ل.م.د تم بصورة مفاجئة و سريعة	43	1	5	3.88	1.005
4	أفضل نظام ل.م.د على النظام الكلاسيكي	43	1	5	2.53	1.241
5	الأجر الذي أتلناه لا يتناسب مع المجهود الذي أبذله منذ تطبيق نظام ل.م.	43	1	5	3	1.091
6	لا يحمل نظام ل.م.د عوامل تحفيزية للعمل	43	1	5	2.86	1.037
7	أساهم في الترويج السلي لهذا النظام و انتقده في حوارتي مع الأساتذة	43	1	5	2.77	0.996
8	اقل من شأن هذا النظام في حواراتي مع الطلبة	43	1	5	2.40	0.976
	المحور الأول	43	1	5	2.8314	0.34491

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات SPSS V20

يبين الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء أعضاء هيئة التدريس بالعينة محل الدراسة، والمتعلقة بالإجابة عن المحور الأول، حيث يظهر أن عضو هيئة التدريس نوعا ما غير راض عن الإصلاح كما أشار إليه المعدل الكلي لل فقرات (2.8314).

الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني المتعلق بتحقيق أهداف الإصلاح

الرقم	العبارة	العينة	الدنيا	القصوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
9	تطبيق ل.م.د. سمح بتوحيد نظام التعليم العالي في الجزائر	43	1	5	2.47	1.008
10	تطبيق ل.م.د. أدى إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة الجزائرية.	43	1	5	2.21	0.888
11	مسارات التكوين المفتوحة منذ تطبيق ل.م.د. تتكيف أكثر مع احتياجات المجتمع	43	1	5	2.72	1.202
12	تم توفير وسائل تكنولوجيا حديثة تتلاءم مع احتياجاتي في الجامعة	43	1	5	2.79	1.146
13	يقوم الطالب بالاعتماد على نفسه بنسبة كبيرة لتوسيع معارفه الدراسية	43	1	5	2.37	1.115
14	تحسن مستوى الطلبة منذ تطبيق نظام ل.م.د.	43	1	5	1.95	1.045
15	أصبحت أكثر استقلالية في تنفيذ مهامه التدريسية منذ تطبيق ل.م.د.	43	1	5	2.58	1.047
	المحور الثاني	43	1	5	2.4419	0.65600

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بمخرجات SPSS V20

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني 1.8-2.59 ويساوي 2.4419 أي أن أهداف الإصلاح لم يتم تحقيقها من وجهة نظر عضو هيئة التدريس.

الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث المتعلق بملائمة الإصلاح

الرقم	العبارة	العينة	الدنيا	القصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16	عدد السنوات في الهيكلية الجديدة ل.م. يسمح بتزويد الطالب بأهم المعارف	43	1	5	2.51	1.162
17	الحجم الساعي في الليسانس والماستر كاف لتزويد الطالب بالمعارف الأساسية التي يحتاجها	43	1	5	2.49	1.334
18	تدريس المقاييس في سداسي واحد كاف	43	1	5	2.12	1.159
19	تصنيف المقاييس في وحدات تعليمية مناسبة	43	1	5	2.91	1.231
20	التعليمات والقوانين الخاصة بالتدريس والتأطير في ظل نظام ل.م.د مناسبة	43	1	5	2.77	1.065
	المحور الثالث	43	1	5	2.5581	0.92227

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثاني 1.8-2.59 يساوي 2.5581 أي أن الإصلاح غير ملائم من وجهة نظر الأستاذ.

الجدول (4-12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الرابع المتعلق بدور

الدولة في تحسين حوكمة الجامعة

الرقم	العبارة	العينة	الدنيا	القصوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
21	تتوفر لدى الجامعة/ الكلية إستراتيجية التطوير و التنمية متوسطة و طويلة المدى.	43	1	5	2.67	1.085
22	تستفيد الجامعة /الكلية من مخصصات مالية من الدولة	43	1	5	3.65	0.842
23	هيكل الإنفاق بالجامعات الجزائرية ذو مصادر متنوعة	43	1	5	2.44	0.983
24	نظام الرقابة المالية الذي تخضع له الجامعة/ الكلية فعال	43	1	5	2.60	1.003
25	تتوفر الجامعة/الكلية على آليات تسيير قانونية فعالة	43	1	5	2.98	0.988
	المحور الرابع	43	1	5	2.8698	0.69459

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي في المجال الثالث 2.6 - 3.39 يساوي 2.8698 أي أن الأستاذ يرى أن هناك نقص في تفعيل تدخل الدولة في تحسين حوكمة الجامعة.

الجدول (4-13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الخامس الذي يتمحور حول دور ومسؤوليات مجلس إدارة الجامعة

الرقم	العبرة	العينة	الدنيا	القصى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
26	اختيار مجلس الإدارة يتم على أساس الانتخاب	43	1	5	3.44	1.161
27	يساهم مجلس الإدارة في تحديد وتوجيه إستراتيجية الجامعة/الكلية وسياسة الاتصال وتقييم تسيير رئاسة المجلس	43	1	5	3.09	1.087
28	لأعضاء مجلس الإدارة دور في تقديم قيمة مضافة حقيقية للجامعة/الكلية	43	1	5	2.60	1.78
29	هل يوجد إجراء شكلي للإعلان بمحاضر اجتماع المجلس	43	1	5	3.09	1.042
30	يتوفر مجلس إدارة الجامعة/الكلية على قانون داخلي وميثاق لأعضاء مجلس الإدارة	43	1	5	3.35	1.31
31	يشارك خبراء خارجيين في مجلس إدارة الجامعة/الكلية	43	1	5	3.44	1.161
	المحور الخامس	43	1	5	3.0271	0.78842

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي يقع في المجال الثالث 2.6- 3.39 يساوي 3.0271 أي أن أغلبية أفراد العينة (الأساتذة) غير أعضاء في مجلس إدارة الكلية وهذا ما يفسر عدم اضطلاعهم على دور ومسؤوليات مجلس الإدارة.

الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور السادس المتعلق بعلاقة الجامعة مع أطراف المصالح المشتركة

الرقم	العبارة	العينة	الدنيا	القصوى	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
32	تأخذ الجامعة/الكلية بعين الاعتبار علاقتها مع الطلبة (ممثلي الطلبة، المنظمات الطلابية.....)	43	1	5	3.44	1.007
33	تأخذ الجامعة/الكلية بعين الاعتبار علاقتها مع الأساتذة والموظفين	43	1	5	3.51	0.960
34	تساهم أطراف المجتمع المتعاملة مع الجامعة/الكلية في توجيه الجامعة والبحث العلمي	43	1	5	2.42	1.029
35	تتوفر الجامعة/الكلية على أساليب تسمح بالشفافية في عقد الصفقات العمومية	43	1	5	2.81	1.180
36	احترام حرية النقابة وأخذ انشغالاتهم بعين الاعتبار	43	1	5	2.95	1.174
	المحور السادس	43	1	5	3.0279	0.75917

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن معظم أفراد العينة محايدون ولكن بالنظر والتمعن جيدا في الأسئلة 32 و 33 نجد أن أغليتهم تقع إجاباتهم في المجال الرابع 3.40- 4.19 ويساوي 3.44 و 3.51 على التوالي، وذلك لوجود علاقة مباشرة بين (الطلبة والأساتذة والموظفين) وبين الجامعة.

دراسة الانحدار والارتباط بين محاور الدراسة

الجدول (4-15) يمثل نموذج الانحدار

Récapitulatif des modèles

Modele	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standart de l estimation
1	,519 ^a	,270	,252	,42757

a. Valeurs prédites : (constantes محور الحوكمة)

كان معامل الارتباط $R=0.519$ بينما كان معامل التحديد $R\text{-deux}=0.270$ ويفسر هذا الأخير نسبة تأثير الحوكمة على الإصلاح ومنه تعتبر هذه الفرضية مقبولة لأنه يوجد متغيرات أخرى تؤثر على الإصلاح غير الحوكمة لم تأخذها الدراسة في الحسبان.

الجدول (4-16) يمثل تحليل التباين Anova

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	2,770	1	2,770	15,149	,000 ^b
Résidu	7,496	41	,183		
Total	10,265	42			

a. Variable dépendante : AXEDEP

b. Valeurs prédites : (constantes), محور الحوكمة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة قد بلغ صفراً حيث أنه أقل من 0.05 مما يعني أن هناك تأثير دال إحصائياً لمتغيرات الحوكمة على متغيرات الإصلاح.

الجدول (4-17) نموذج المعاملات

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
(Constante)	1,438	,308		4,666	,000
محور الحوكمة	,394	,101	,519	3,892	,000

a. Variable dépendante : AXE DEP

من خلال نموذج المعاملات نستنتج معادلة خط الانحدار وهي كالآتي:

$$\text{الإصلاح} = 1.423 + 0.394 \text{ حوكمة}$$

تمثل هذه المعادلة أثر الإصلاح على الحوكمة بواسطة المعامل (A) وبلغت قيمته 0.394.

الارتباط بين المحاور:

إن الهدف من دراسة الارتباط هو الكشف عن قوة أو درجة العلاقة بين متغيرين أو أكثر وتتراوح درجة العلاقة بين +1، -1.

فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من 1 فإن ذلك يعني أن الارتباط قويا بين المتغيرات والعكس صحيح. بشكل عام فانه يمكن اعتبار ان العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من 0.30 ويمكن اعتبارها متوسطة إذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين 0.30 و 0.70 أما إذا كانت أكثر من 0.70 فتعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات.

الجدول (4-18) يمثل الارتباط بين محاور الدراسة:

محور الإصلاح	محور الحوكمة	محور علاقة الجامعة مع أطراف المصالح	محور دور ومسؤوليات مجلس الإدارة	محور دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعة	محور ملائمة الإصلاح	محور تحقيق أهداف الإصلاح	محور رضا الأستاذ عن الإصلاح	
0.155 0.320 43	0.140 - 0.370 43	-0.152 0.330 43	-0.136 0.385 43	-0.077 0.622 43	-0.077 0.550 43	-0.042 0.787 43	1 - 43	Corrélacion de Pearson Sig (bilatérale) N محور رضا الأستاذ عن الإصلاح
0.884** 0.000 43	0.549 0.000 43	0.428** 0.004 43	0.448** 0.003 43	0.594** 0.000 43	0.726** 0.000 43	1 - 43	-0.042 0.787 43	Corrélacion de Pearson Sig (bilatérale) N محور تحقيق أهداف الإصلاح
0.921** 0.000 43	0.497 0.001 43	0.384* 0.011 43	0.427** 0.004 43	0.518** 0.000 43	1 - 43	0.726** 0.000 43	-0.094 0.550 43	Corrélacion de Pearson Sig (bilatérale) N محور ملائمة الإصلاح
0.567** 0.000 43	0.839 0.000 43	0.611** 0.000 43	0.649** 0.000 43	1 - 43	0.518** 0.000 43	0.594** 0.000 43	-0.077 0.622 43	Corrélacion de Pearson Sig (bilatérale) N محور دور الدولة

في تحسين حوكمة الجامعة								
Corrélation de Pearson Sig (bilatérale)	-0.136 0.385 43	0.448** 0.003 43	0.427** 0.004 43	0.649** 0.000 43	1 - 43	0.739** 0.000 43	0.911 0.000 43	0.432** 0.004 43
N								
محور دور ومسؤوليات مجلس إدارة الجامعة								
Corrélation de Pearson Sig (bilatérale)	-0.152 0.330 43	0.428** 0.004 43	0.384* 0.011 43	0.611** 0.000 43	0.739** 0.000 43	1 - 43	0.894 0.000 43	0.393** 0.009 43
N								
محور علاقة الجامعة مع أطراف المصالح المشتركة								
Corrélation de Pearson Sig (bilatérale)	-0.140 0.370 43	0.594** 0.000 43	0.497** 0.001 43	0.839** 0.000 43	0.011** 0.000 43	0.894** 0.000 43	1 - 43	0.519** 0.000 43
N								
محور الحوكمة								
Corrélation de Pearson Sig (bilatérale)	0.155 0.320 43	0.884** 0.000 43	0.921** 0.000 43	0.567** 0.000 43	0.432** 0.004 43	0.393** 0.009 43	0.519 0.000 43	1 - 43
N								
محور الإصلاح								

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

*La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)

إن الارتباط الضعيف بين المحور الأول (رضا الأستاذ عن الإصلاح) والرابع (دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعة) والمحور الخامس (دور ومسؤوليات مجلس إدارة الجامعة) وبين المحور السادس (علاقة الجامعة مع أطراف المصالح المشتركة) يشير بأنه لا توجد أي دلالة إحصائية بينهم وهذا يفسر وجود علاقة عكسية.

يبين الارتباط القوي بين المحور الثاني (تحقيق أهداف الإصلاح) والرابع (دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعة) بأن هناك علاقة طردية بينهما مما يعني أن للدولة دور في تحقيق أهداف الإصلاح من خلال تحسين حوكمة الجامعة.

أما الارتباط بين المحور الثاني (تحقيق أهداف الإصلاح) والخامس (دور ومسؤوليات مجلس الإدارة) فهو ارتباط متوسط بحكم أنه يقع في المجال 0.3 و 0.7 مما يفسر أن مجلس الإدارة له دور في تحقيق أهداف الإصلاح ذلك من خلال دور ومسؤولية كل عضو من أعضائه، فكلما كان العضو مناسب وفي مكانه المناسب كلما ساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف الإصلاح، فهذا يشير إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

أما الارتباط بين المحور الثاني (تحقيق أهداف الإصلاح) والسادس (علاقة جامعة مع أطراف المصالح المشتركة)، فهو ارتباط متوسط بحكم أنه يقع في المجال 0.3 و 0.7 مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية أي أن علاقة الجامعة مع أطراف المصالح المشتركة إذا كانت علاقة مبنية على الوضوح والشفافية والنزاهة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهداف الإصلاح.

يوضح الارتباط بين المحور الثالث (ملائمة الإصلاح) والمحور الرابع (دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعة) أنه ارتباط متوسط بحكم أنه يقع في المجال 0.3 و 0.7، مما يفسر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية أي أنه للدولة دور في تحديد ملائمة الإصلاح من خلال تطبيق وتحسين حوكمة الجامعة.

يبين الارتباط بين المحور الثالث (ملائمة الإصلاح) والخامس (دور ومسؤوليات مجلس الإدارة) أنه ارتباط متوسط بحكم أنه يقع في المجال 0.3 و 0.7 مما يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية أي أن مجلس الإدارة بحكم السلطات والمسؤوليات المخولة إليه يمكن أن يحكم على مدى ملائمة الإصلاح فإذا قام أعضاء مجلس الإدارة بدورهم على أتم وجه وأدركوا مسؤولياتهم اتجاه المناصب المخولة إليهم، فهذا يدل على أن هذا الإصلاح ملائم.

يبين الارتباط بين المحور الثالث (ملائمة الإصلاح) والسادس (علاقة جامعة مع أطراف المصالح المشتركة) أنه ارتباط متوسط بحكم أنه يقع في المجال 0.3 و 0.7 مما يفسر وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية أي أن الجامعة إذا أخذت بعين الاعتبار علاقتها مع أصحاب المصالح المشتركة وكانت هذه العلاقات مبنية على العمل وتطبيق القوانين الخاصة بنظام ل.م.د فإن هذا الإصلاح يعتبر ملائم من كل النواحي.

يبين الارتباط بين محور الإصلاح ومحور الحوكمة أن هناك دلالة إحصائية مما يفسر أن هناك علاقة طردية بين المحورين وهذا ما يبين تأثير مبادئ وقواعد الحوكمة على الإصلاح حيث أن الجامعة التي تطبق مبادئ الحوكمة وقواعدها ستكون مستعدة لمواجهة بعض التحديات والعقبات التي تقف عائقاً أمام إنجاح مشروع ل.م.د، ذلك لأن الحوكمة ليست المتغير الوحيد الذي يؤثر على نسبة نجاح المشروع فهناك متغيرات أخرى. وهذا ما يفسر أن الارتباط بينهما هو ارتباط متوسط.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل استطلاع آراء أعضاء هيئة التدريس حول معايير الحوكمة المطبقة في الكلية وكذلك معرفة وجهات نظرهم حول نظام الإصلاح المعتمد ل.م.د. فمن خلال تحليلنا لنتائج الاستبيان اتضح لنا مدى أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعة وقوة تأثيرها عليها.

حيث تناولنا في هذا الاستبيان مختلف الجوانب المتعلقة بنظام ل.م.د. وأهم أهدافه مما ساعد على استخلاص آراء أفراد العينة حول هذا النظام إذ راو أنه يحتاج إلى بعض التعديلات في مبادئه وخصائصه ليكون ملائماً ومناسباً للطلاب والأستاذ معا.

خاتمة

خاتمة عامة:

على ضوء الظروف الديناميكية التي يشهدها العالم وتشهدها بيئة الأعمال خصوصا، يمكن القول أن التغيير هو المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات وتميزها تنافسيا، ولكن هذا النوع من التغيير يتطلب دقة وتخطيط شديدين، ويتطلب رصدًا دقيقًا لمختلف الجوانب التي يمسها التغيير في المنظمة من جهة، والحرص على توافق هذا التغيير مع متطلبات وتحديات البيئة للمنظمات من جهة أخرى، وبما أن المنظمة في الأول والأخير هي مجموعة من الأفراد، يتطلب من القائمين بالتغيير أن يهتموا بالجانب الإنساني والثقافي. كما أن نجاح التغيير يتوقف على الفهم العميق لجوانب التغيير المختلفة وأهدافه واقتناع الأفراد بهذا التغيير ومشاركتهم فيه، ومن هذا كله يمكن القول أن نجاح عملية التغيير في المنظمة يتوقف على فعالية إدارة التغيير وتعاملها الجيد مع الأفراد وكسبهم في صفها والاستفادة حتى من مقاومة التغيير بشكل يساعدها على تعديل برامج التغيير وزيادة فعاليتها.

كما تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل.

يكتسي التعليم الجامعي أهمية قصوى فهو يعد مرحلة ما قبل الحياة العملية إذا صلح، صلحت الحياة العملية والعكس صحيح فهو بذلك لا يقتصر دوره على المناهج العلمية التي تدرس تحت مظلته كما هو الحال في أغلب عالمنا العربي في وقتنا الحاضر. بل يمتد هذا الدور ليشمل الرفع من قدرات التفكير العليا وتنمية المهارات وتشجيع أصحاب المواهب والميول سواء كانت علمية أو أدبية وتوجيهها بما يحقق التنمية الشاملة المستدامة للوطن العربي،

خاتمة

ولكي تُعدَّ المجتمع للتحديات القادمة من خلال تعميق المعرفة وتوسيعها والخوض في فروعها. ويبقى تحدي البحث العلمي مطروح أمام الجامعة في عصر العولمة أكثر منه في أي وقت مضى.

ويجب التأكيد على أن نجاح هذا النظام يمر حتما عبر التميز والخصوصية، حيث أن إرساء نظام ل.م.د هو مشروع خاص بكل جامعة، وعلى كل منها نخته بالنظر الى تميز ميادين اختصاصاتها وإلى خصوصية موقعها الجغرافي وانتمائها الجهوي والوطني، للنجاح في بعث أجيال جديدة من الكفاءات التي تستجيب إلى احتياجات سوق العمل الوطنية والأجنبية.

النتائج:

- عدم تحقيق أهداف الإصلاح.
- معظم أفراد العينة رأوا أن هذا الإصلاح غير ملائم.
- عدم تطبيق مبادئ الحوكمة.
- وجود علاقة بين محور الإصلاح والحوكمة
- تشكل حوكمة الجامعات دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.

التوصيات:

- الاهتمام أكثر وبشكل جدي بالتغيير في المنظمة.
- ضرورة اهتمام الجامعة الجزائرية بالحوكمة لما لها من أهمية كبيرة في تحسين أداء المؤسسة.
- زيادة اهتمام الجامعات الجزائرية وخاصة جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة بتطبيق مبادئ الحوكمة ونظام الإصلاح الجامعي ل.م.د في التعليم العالي.
- إتباع نماذج الدول العربية والأجنبية التي حققت نجاحا في التطبيق الفعلي لنظام ل.م.د.
- الاهتمام بدراسة النظام جيدا ومعرفة أهم إيجابياته واستغلالها جيدا ومعرفة السلبيات وتفادي الخوض فيها لما لها من تأثير غير مرغوب فيه على التعليم العالي.
- فتح باب الحوار بين الطلبة والأساتذة من أجل دعم نظام الإصلاح الجامعي ل.م.د والنهوض به.
- اعتماد سياسة التقويم الخارجي للتحقق من مدى تطبيق الحوكمة في التعليم العالي.
- ربط الجامعة بالمحيط الخارجي، وليس جعل الجامعة منبر للتكوين النظري.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ الكتب:

- د. أحمد ماهر ، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2010
- د. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية عمان 2012
- أ. جواد كاظم لفتة، الإدارة الاستراتيجية لمنظومة التعليم العالي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن
- أ. حسن محمد أحمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي المصادر والاستراتيجيات، الشركة العربية والتوريدات، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2014
- د. خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2011، عمان
- د. رمزي أحمد عبد الحي، التعليم العالي والتنمية ، دار الوفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2006
- د. نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة التعليم العالي ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن 2013
- د. سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة 2011
- أ. عبد الله جوهر، الإدارة في الشركات و المؤسسات، مؤسسة شباب الجامعة، 2014
- أ. عدنان محمد درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة ، إتحاد المصارف العربية ، 2007
- عز الدين علي سويس، نعمة عباس الحفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام، الطبعة العربية 2014 عمان الأردن
- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية و الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2011
- عمار حبيب جهلوك، النظام القانوني لحوكمة الشركات، منشورات زين الحقوقية، دار نيبور، الطبعة الأولى ، العراق، 2011

-د. كسنة محمد، مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، غرناطة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، الجزائر 2010

-لفته. ج.ك. نظرية المنظمة، دار نشر "فيلي"، موسكو، 2003

-منصور الخفاجي، 2010 نظرية المنظمة مدخل العمليات

❖ المذكرات والبحوث:

-بلحمو خديجة، " أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات " مذكرة لنيل شهادة الماجستير، أبي بكر

بلقايد، تلمسان 2012/2011

-شرقي مهدي ، عمل ودور مجالس الإدارة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، أبي بكر بلقايد ، تلمسان ،

2006 - 2005

-فاتح غلاب ، تطور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة ، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في إطار الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، سطيف 2011-2010

-قصاص فتيحة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير " حوكمة المؤسسات العائلية في الجزائر تلمسان 2011-

2012

-محمد علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات، مذكرة لنيل شهادة

الماجستير، المدية، 2009، 2008

- نوال نمور، كفاءة أعضاء هيئة التدريس و أثرها على جودة التعليم العالي، رسالة ماجستير، جامعة متنوري

قسنطينة، 2011_2012

- هيدوب ليلي مريم، المراجعة كمدخل لجودة حوكمة الشركات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

الماستر ، قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012

- رياض عيشوش، الحكم الراشد، بحث في مقياس نظرية المنظمة و التنظيم ، سنة أولى ماجستير، محمد

خيضر، بسكرة، 2008، 2007

- غلاي نسيم، فعالية حوكمة الشركات ، مذكرة ماجستير، أبي بكر بلقايد، تلمسان ، 2010-2011

❖ الملتقيات والمداخلات:

- أحمد محمد أحمد برقعان ، عبد الله علي قرشي ، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات ، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، جامعة الجنان ، طرابلس ، لبنان المبرمج أيام 17/15 ديسمبر 2012

- شريط كمال، دور الإصلاحات الجامعية في الجزائر(نظام ل م د) في تحسين التنسيق بين مخرجات التعليم العالي وسوق العمل، مداخلات جامعة تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014
-مخبر الممارسات اللغوية في الجزائر جامعة مولود معمري، تيزي وزو، إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام ملتقى يوم 22 ابريل 2013، جامعة البويرة.

-فريد كورتل ، حوكمة الشركات، منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العلمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق المبرمج أيام 15 و 16 أكتوبر 2008

-فوزي سميحة، تقييم مبادئ حوكمة الشركات، المركز المصري للدراسات الاقتصادية ورقة عمل رقم 82 / نيسان /

❖ المواقع الإلكترونية:

www.t1t.net/book/save.php?.action=save att a ch8id=69 -
www.utuarabic.org-

-نعيم بن محمد، التعليم العالي في الجزائر التحديات، الرهانات وأساليب التطوير، 2015.4.7 -
http://www.hoggar.org/index.php?option=com_content&view=article
&id=478:%20-&catid=130:benmohammed-naim&Itemid=
www.univ_saida.dz -
http://fssh.univ-skikda.dz-

❖ المصادر الأجنبية:

Daft,R 2012, management, 5th, Edition .p 245-

Pearson , organisationnel behavior ;2013 –

الملاحق

استبيان موجه للأساتذة

في إطار إعداد دراسة لنيل شهادة الماستر حول "واقع إدارة التغيير والحوكمة في ظل اعتماد الإصلاح الجامعي ل.م.د"، نتشرف بأن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم التعاون البناء في الإجابة على أسئلته وذلك ليتسنى لنا استخدام النتائج لغرض البحث العلمي مع المحافظة على السرية. لكم كذا فائق التقدير والاحترام.

الجزء الأول بيانات أولية تتعلق بالأستاذ

ضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

- | | | |
|--------------------------------------|--|--|
| ☐ أنثى | ☐ ذكر | ➤ الجنس: |
| ☐ ماجستير | ☐ دكتوراه | ➤ المؤهل العلمي |
| ☐ أستاذ مساعد | ☐ أستاذ محاضر | ☐ الرتبة أستاذ التعليم العالي |
| ☐ بدون منصب | ☐ منصب بيداغوجي | ☐ المنصب: منصب إداري |
| ☐ من 11-15 | ☐ من 6-10 | ☐ سنوات الخبرة من 1-5 |
| | ☐ أكثر من 20 | ☐ من 16-20 |

الرقم	الأسئلة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
المحور 1: محور رضا الأستاذ عن الإصلاح					
1.	مبادئ وقواعد العمل في نظام ل.م.د واضحة ومفهومة				
2.	قناعتي كبيرة بأن هذا الإصلاح مفيد لمنظومة التعليم العالي				
3.	تطبيق نظام ل.م.د تم بصورة مفاجئة و سريعة				
4.	أفضل نظام ل.م.د على النظام الكلاسيكي				
5.	الأجر الذي أتلقيه لا يتناسب مع المجهود الذي أبذله منذ تطبيق نظام ل.م.				
6.	لا يحمل نظام ل.م.د عوامل تحفيزية للعمل				
7.	أساهم في الترويج السلبي لهذا النظام و انتقده في حواراتي مع الأساتذة.				
8.	أقلل من شأن هذا النظام في حواراتي مع الطلبة				
المحور 2: محور تحقيق أهداف الإصلاح					
9.	تطبيق ل.م.د سمح بتوحيد نظام التعليم العالي في الجزائر				
10.	تطبيق ل.م.د أدى إلى تحسين جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعة الجزائرية.				
11.	مسارات التكوين المفتوحة منذ تطبيق ل.م.د تتكيف أكثر مع احتياجات المجتمع				

					12. تم توفير وسائل تكنولوجية حديثة تتلاءم مع احتياجاتي في الجامعة
					13. يقوم الطالب بالاعتماد على نفسه بنسبة كبيرة لتوسيع معارفه الدراسية
					14. تحسّن مستوى الطلبة منذ تطبيق نظام ل.م.د
					15. أصبحت أكثر استقلالية في تنفيذ مهامها التدريسية منذ تطبيق ل.م.د
المحور 3: محور ملائمة الإصلاح					
					16. عدد السنوات في الهيكل الجديدة ل.م.د يسمح بتزويد الطالب بأهم المعارف
					17. الحجم الساعي في الليسانس والماستر كاف لتزويد الطالب بالمعارف الأساسية التي يحتاجها
					18. تدريس المقاييس في سداسي واحد كاف
					19. تصنيف المقاييس في وحدات تعليمية مناسب
					20. التعليمات والقوانين الخاصة بالتدريس والتأطير في ظل نظام ل.م.د مناسبة.
المحور 4: محور دور الدولة في تحسين حوكمة الجامعة					
					21. تتوفر لدى الجامعة عقود سنوية بينها و بين الدولة
					22. تتوفر لدى الجامعة إستراتيجية التطوير و التنمية متوسطة و طويلة المدى.
					23. تستفيد الجامعة من مخصصات مالية من الدولة
					24. هيكل الإنفاق بالجامعات الجزائرية ذو مصادر متنوعة

					25. نظام الرقابة المالية الذي تخضع له الجامعة فعال	
					26. تتوفر الجامعة على آليات تسيير قانونية فعالة	
المحور 5: محور دور ومسؤوليات مجلس إدارة الجامعة						
					27. اختيار مجلس الإدارة يتم على أساس الانتخاب	
					28. يساهم مجلس الإدارة في تحديد وتوجيه إستراتيجية الجامعة وسياسة الاتصال وتقييم تسيير رئاسة المجلس	
					29. لأعضاء مجلس الإدارة دور في تقديم قيمة مضافة حقيقية للجامعة	
					30. هل يوجد إجراء شكلي للإعلان بمحاضر اجتماع المجلس	
					31. يتوفر مجلس إدارة الجامعة على قانون داخلي وميثاق لأعضاء مجلس الإدارة	
					32. يشارك خبراء خارجيين في مجلس إدارة الجامعة	
المحور 6: محور علاقة الجامعة مع أطراف المصالح المشتركة						
					33. تأخذ الجامعة بعين الاعتبار علاقتها مع الطلبة (ممثلي الطلبة، المنظمات الطلابية.....)	
					34. تأخذ الجامعة بعين الاعتبار علاقتها مع الأساتذة والموظفين	

					35. تساهم أطراف المجتمع المتعاملة مع الجامعة في توجيه الجامعة والبحث العلمي	
					36. تتوفر الجامعة على أساليب تسمح بالشفافية في عقد الصفقات العمومية	
					37. احترام حرية النقابة وأخذ انشغالاتهم بعين الاعتبار	