



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قلمة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

**دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة**  
دراسة ميدانية بجامعة تمنراست - قسم العلوم الاجتماعية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

إعداد

وهيبة حاجي

وهيبة شبحاوي

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة
ديبش فاتح	أستاذ محاضر-ب-	رئيسا
بن صويلح ليليا	أستاذ محاضر-أ-	مؤطرا
يخلف سهيل	أستاذ محاضر-ب-	مناقشا

السنة الجامعية: 2021/2020



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

نشكر في هذا الصدد الأستاذة المشرفة وجميع الأساتذة اللذين ساعدونا طيلة مشوارنا

الدراسي ولاسيما أستاذة جامعة 8 ماي 1945\_قائمة

لكم منا كل التبجيل والتوقير يا من صنعتم لنا المجد، بفضلكم فهمنا معنى الحياة  
وأستقينا منكم العلوم والمعارف والتجارب ، بفضلكم وجدنا مكانة لنا في هذه الحياة  
فأتم لم تعلمونا حرفاً واحداً، بل علمتمونا كل شيء، فلن نكون لكم، إلا ممتنين وشاكرين.  
والحمد لله من قبل ومن بعد.

# إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:  
الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.  
إلى أعز ما أملك في الوجود إلى الروح التي تحضني حاضرا وتدعو لي غائبا أهني روجي بقرها إلى تلك التي تكافح كل الصعاب في العالم لترى فرحتي إلى أمي حفظها الله.  
إلى أقرب الناس على قلبي إخوتي: سمير، فاروق، إيمان، وأبناء أختي "روان وإياد" رعاهم الله وأدامهم سندا وفخرا لي في حياتي.  
إلى زوجي "علي" سندي ورفيق دربي، ومأمني حفظه الله ورعا.  
إلى كل عائلتي الكريمة التي لا طالما ساندتني ولا تزال، إلى جميع أعمامي وعماتي أطال الله في أعمارهم وسقاهم الراحة والعافية.  
إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته: وهيبة، شريفة، شاهي، فاطمة، أشواق، خلود، مروى، نجاة، فريدة.  
إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي في إنجاز هذا العمل المتواضع لهم أرف إمتناني وإن نساهم القلم ففي قلبي ذكراهم.

حاجي وهيبة

# إهداء

في جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر.  
إلى من أفضلها على نفسي ولم لا. فلقد ضحيت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي.  
إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من دعائها سر نجاحي (أمي الحبيبة).  
إلى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة من لم يينخل علي طيلة حياته.  
إلى من علمني العطاء دون انتظار، إلى من أحمل اسمه بكل إفتخار (والدي العزيز).  
إلى أروع من جسد الحب بكل معانيه فكان السند والعطاء إلى رفيق الكفاح في مسيرة  
الحياة لن أقول شكرا بل سأعيش الشكر معك دائما (زوجي الغالي).  
إلى من هم عزوتي وسندي في الحياة (إخواني).  
إلى كل الأهل والأصدقاء الذين رافقوني وشجعوا خطواتي.

شجاوي وهيبة

الصفحة	العنوان
-	قائمة المحتويات
أ	قائمة الجداول
د	قائمة الأشكال
و	المقدمة
01	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.
02	أولاً: الإطار التصوري للدراسة.
02	1- الإشكالية.
04	2- فرضيات الدراسة.
04	3- أسباب اختيار الموضوع.
05	4- أهمية الدراسة.
05	5- أهداف الدراسة.
06	ثانياً: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة.
06	1- المفاهيم الأساسية للدراسة.
11	2- النظريات المرتبطة بالدراسة.
15	3- الدراسات السابقة.
22	الفصل الثاني: الحوكمة الرشيدة للجامعات
23	تمهيد.
24	أولاً: ماهية الحوكمة الرشيدة في الجامعات.
24	1- التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات.
27	2- أهمية الحوكمة الرشيدة في الجامعات.
28	3- أهداف الحوكمة الرشيدة في الجامعات.
29	4- خصائص الحوكمة الرشيدة في الجامعات.
31	ثانياً: أسس حوكمة الجامعات وأنماطها.
31	1- مبادئ حوكمة الجامعات.
32	2- قواعد حوكمة الجامعات.
33	3- متطلبات نجاح الحوكمة الرشيدة.
34	4- أنماط حوكمة الجامعات.

قائمة المحتويات

35	ثالثا: محددات حوكمة الجامعات ومعوقاتها.
35	1- ركائز الحوكمة الرشيدة.
38	2- محددات الحوكمة الرشيدة.
39	3- مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات
40	4- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة.
42	5- معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة.
44	خلاصة.
45	الفصل الثالث: المسؤولية المجتمعية والمؤسسات الجامعية.
46	تمهيد.
47	أولا: فلسفة المسؤولية المجتمعية للجامعة.
47	1- تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية.
49	2- أهمية المسؤولية المجتمعية للجامعات.
51	3- أهداف المسؤولية المجتمعية للجامعات.
52	4- أبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعة .
54	ثانيا: مرتكزات ومجالات المسؤولية المجتمعية للجامعة.
54	1- مبادئ المسؤولية المجتمعية في الجامعات.
57	2- مجالات المسؤولية المجتمعية في الجامعة.
59	3- عناصر المسؤولية المجتمعية للجامعات.
61	ثالثا : استراتيجيات وعوامل نجاح المسؤولية المجتمعية للجامعة.
61	1- استراتيجيات المسؤولية المجتمعية.
63	2- عوامل نجاح المسؤولية المجتمعية.
65	3- دور الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية.
67	4- العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والمسؤولية المجتمعية.
69	خلاصة
70	الفصل الرابع: الإطار المنهجي والتحليلي لنتائج الدراسة.
71	تمهيد
72	أولا: الإجراءات المنهجية للدراسة.
72	1- مجالات الدراسة.
72	1-1- المجال الجغرافي.



قائمة المحتويات

72	1-2- المجال البشري.
72	1-3- المجال الزمني.
73	2- منهج وأدوات الدراسة.
73	2-1- منهج الدراسة.
73	2-2- الأدوات المعتمدة في الدراسة.
78	3- عينة الدراسة.
78	3-1- طريقة اختيار عينة الدراسة.
79	3-2- خصائص عينة الدراسة.
83	ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.
83	1- تحليل نتائج الدراسة.
111	2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
114	3- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة.
115	4- النتائج العامة للدراسة.
116	5- التوصيات والاقتراحات.
119	الخاتمة.
121	قائمة المراجع.
-	الملاحق.

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يبين التخصص العملي	78
02	يبين المستوى العلمي	79
03	يبين الجنس	79
04	التحصيل الدراسي	80
05	التخصص العملي	80
06	يبين الجنس	81
07	المستوى التعليمي	81
08	بين التخصص العلمي.	82
09	الإعلان عن الانظمة والقوانين بشفافية	83
10	الاعلان عن البرامج وفرص تكوين بشفافية عبر موقع الجامعة .	84
11	حصول الأساتذة على المعلومات الصحيحة بانتظام	85
12	تطبيق القوانين والتشريعات على الأساتذة دون تمييز	86
13	استقلالية الاساتذة في ممارسة وظائفهم البيداغوجية والبحثية	86
14	تشجيع الجامع للأساتذة لإقامة علاقات تعاون خارجية	87
15	إرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة لدى الاساتذة	88
16	يبين إفصاح الجامعة للطلبة عن العروض التكوينية والمنح في الوقت المناسب.	89
17	تطبيق الجامعة للأنظمة والقوانين على المجتمع.	90
18	توفير الجامعة أسس وقوانين واضحة لمساءلة الطلبة.	91
19	يبين حث الجامعة للطلبة بالإلتزام بالأخلاق العامة.	91
20	عمل الجامعة على رفع الوعي لدى طلبتها بأهمية الإستقلالية.	92
21	يبين سماح الجامعة للطلبة بالتواصل مع الإدارة.	93
22	توفر المعلومات الكافية للأساتذة لتحقيق مسؤوليتهم المجتمعية	94

قائمة الجداول

95	مساهمة الأساتذة في تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع	23
96	تشجيع الأساتذة للمشاركة في الملتقيات العلمية والندوات	24
96	اطلاع الأساتذة على التجارب الدولية للجامعات الرائدة في المسؤولية المجتمعية	25
97	تحقيق العدالة الوظيفية لتعزيز المسؤولية المجتمعية	26
98	تحديد الجامعة لأدوار الطلبة والمحافظة على حقوقهم	27
99	دعم الجامعة لبرامج البيئة.	28
100	سعي الجامعة لتنظيم نشاطات تحسيسية لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية.	29
100	يوضح تشجيع الجامعة لطلبتها على تطبيق مبدأ الرقابة.	30
101	يوضح تشجيع الجامعة على تنظيم التظاهرات الطلابية.	31
102	يوضح تشجيع الجامعة للمنظمات الطلابية على نشر الوعي لدى الطلبة بمكافحة الفساد.	32
103	التواصل مع الأساتذة لوضع استراتيجياتها في المسؤولية المجتمعية	33
103	التزام مسؤولي الجامعة بنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية	34
104	اعتبار سلطة استحواذ القرار عاملا معيقا لنشر قيم الحوكمة	35
105	يبين كثرة القوانين والتشريعات وتأثيرها على غموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها.	36
105	يوضح ضعف الجامعة في محاربة مظاهر الفساد الموجودة فيها	37
106	يبين غياب صرامة تطبيق القانون عند تجاوزات الأساتذة إذا كان يعيق تطبيق الحوكمة الرشيدة	38
107	يوضح إذا كان غياب الدورات يحول دون تطبيق المسؤولية المجتمعية.	39
108	هل المحسوبية من أسباب عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة.	40
108	يوضح هل ضعف القوانين والأنظمة في الجامعة يسبب ضعف في تطبيق الحوكمة الرشيدة.	41

قائمة الجداول

109	يوضح نظام اعتبار الشفافية من معيقات الحوكمة.	42
110	يوضح غياب الخطط والاستراتيجيات يعتبر معرقل للحوكمة الرشيدة.	43
110	يوضح مدى اعتبار قنوات الاتصال الخاصة بشكاوى الطلبة معيقات للحوكمة.	44

## قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
38	المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة.	01
40	الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة.	02
53	هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.	03
62	استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية	04

# مقدمة



لقد شهدت المؤسسات تطورات سريعة وجذرية، في بيئة تتصف بالديناميكية، حيث لم يعد المجتمع ينظر للمؤسسات نظرة تقليدية، وذلك كونها أصبحت أهدافها لا تقتصر فقط على تعظيم الأرباح، حيث تغيرت نظرة المؤسسات نفسها لنجاحها، واعادت ترتيب أولوياتها، وأصبحت تأخذ أبعاد جديدة أكثر تعقيدا، نظرا لبروز مفاهيم حديثة ساهمت في خلق بيئة عمل تتوافق مع التطورات المتسارعة في العديد من الجوانب غير مختلف أنحاء العالم، وكان من أبرز هذه المفاهيم مفهوم الحوكمة الرشيدة، والمسؤولية المجتمعية.

وتعد الجامعات هي الأخرى من أهم المؤسسات الاجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالنسيج الاجتماعي المحيط بها، فهي من أهم التنظيمات المجتمعية، القيادات في مختلف المجالات الادارية و المهنية و التربوية و الفكرية والعلمية...إلخ، والتي أصبح بها تبنى هذا المفهوم ضرورة لتحقيق متطلبات الأطراف المتعاملة معها من أساتذة داريين، وطلبة، ولا تستطيع الجامعة أن تقدم خدمات متميزة مالم تتبع سياسة تحسين وتطوير لكوادرها، العاملين فيها، مما ينعكس على تحسن نوعية هاته الخدمات، وتوفير بيئة مبدعة لأطرافها، وهذا من خلال تحلي الجامعة بالحوكمة الرشيدة، والمسؤولية المجتمعية اتجاه جميع أطرافها.

حيث تعتبر الحوكمة المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة، كما تعد المصدر أو المرجعية التي يستند إليها في حكم الجامعة لهدف مواجهة التحديات، اذ تتطلب عملية انجاح الحوكمة الرشيدة ضرورة وجود نوع من الفهم والاقتناع، و الالتزام بمبادئها، والتطبيق السليم لها، والمتمثلة في النزاهة والثقافية وتحقيق العدالة، والمحاسبة ومكافحة الفساد، وكذلك التحلي بمبدأ المسؤولية المجتمعية.



وعلى الرغم من أن الاهتمام بالمسؤولية المجتمعية سبق الاهتمام بالحوكمة الرشيدة، والذي تجلى في القيام بالكثير من الدراسات، فإن هناك علاقة وثيقة من الحوكمة، والمسؤولية المجتمعية، اذ يمكن القول أن الحوكمة ماهي الا استجابة لتلبية احتياجات المجتمع، وان المسؤولية المجتمعية ماهي الا تطبيق وتجسيد لبعض مبادئ وأسس الحوكمة الرشيدة.

ولقد عمدت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية، ومحاولة تسليط الضوء على تطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة الرشيدة، ودورها في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى اطرافها.

وبناء على ذلك تم تقسيم الدراسة الى أربعة فصول موضحة كالتالي:

- **الفصل الأول:** تتضمن اشكالية الدراسة، وفرضياتها، أسباب اختيار الموضوع، أهميتها وأهدافها، ومن ثم تحديد أهم المفاهيم التي تناولت الموضوع.
- **الفصل الثاني:** تم التركيز من خلاله على الحوكمة الرشيدة في الجامعات حيث تم التعرض الى التطور التاريخي للمفهوم، وأهميته، وأهدافه وأبرز خصائصه، ومبادئه، كذلك تم التركيز على قواعد ومظليات مختلف أنماط الحوكمة ومحدداتها، وأيضا الأطراف المعنية بتطبيقها، ومعيقاتها.
- **الفصل الثالث:** تم التطرق من خلاله الى موضوع المسؤولية المجتمعية، أين تم التركيز على التطور التاريخي للمفهوم، وأهميته وأهدافه، وأبرز الأبعاد وعناصر من المفهوم، اضافة الى استراتيجيات وعوامل نجاة المسؤولية المجتمعية.
- **الفصل الرابع:** والذي من خلاله تم استعراض اجراءات البحث الميداني من خلال الاشارة الى مجالات الدراسة والمنهج، وأهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات، ثم محاولة تحليل البيانات التي تم جمعها وأخيرا عرض النتائج التي تم التوصل اليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.





# الفصل الأول

## أولاً: الإطار التصوري للدراسة

## 1 - الإشكالية:

لقد شكل التواجد في عصر العولمة والانفتاح ضرورة إنتهاج سياسات عمل وتبني ثقافات تنظيمية تستند إلى منظومة قيمية، ومعيارية تنصدها الشفافية، النزاهة، الإفصاح وكل ما يتعلق بمنطق الحوكمة الرشيدة وتطلعاتها نحو التميز في الأداء، ولقد أدرك المجتمع الدولي برمته أهمية هذه القيم التنظيمية، ودورها الفاعل والفعال في تجسيد جودة التعلم المؤسساتية ومخرجاتها في سياق عالمي، يخضع لمنطق المنافسة الشديدة، حيث البقاء لا يكون إلا للقوي الملتزم بثقافة المسؤولية المجتمعية على النحو الموازي للربحية الاقتصادية، وللخدمة العمومية في حال المؤسسات الخدمية .

ولطالما شكلت الحوكمة الرشيدة مجالاً بحثياً إنفردت الدراسات الاقتصادية والأبحاث التجارية بدراسة أسس ومرتكزات تطبيقه، فكانت إنطلاقة الحوكمة في فضاء مؤسسات ذات توجيهات اقتصادية تقدم مخرجاتها المادية ساعية نحو تكريس الرشد في الحوكمة والتسيير، ونظراً إلى البعض من المفاهيم المقدمة للحوكمة نجدها تشير إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إختيار الأساليب المناسبة من خلال وجود نظم تحكم العلاقات المؤسسة على المدى البعيد، وتحديد المسؤول والمسؤولية، والملاحظ أن الحوكمة تشتمل على مواصفات تسعى إلى النهوض بها، وهي في الغالب تتمحور حول الشفافية، المساواة، العدالة ... إلخ.

ولقد إمتد تطبيق الحوكمة إلى فضاء المؤسسات الخدمية، وفي مقدمتها مؤسسات التعليم العالي التي صارت تجتهد وتلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة لفعاليتها ودورها الحاسم في صنع وبناء مخرجات بشرية تتعلق بالطلبة الجامعيين، وأدوارهم القيادية في بناء تقدم مجتمعاتهم وهو أمر مرهون في تحقيق الإلتزام المجتمعي، لما لها من أدوار في تنمية الحس بالمواطنة الإيجابية والإلتزام الوظيفي والإبداع التنظيمي .

كما تعد الجامعة من أهم المؤسسات الإجتماعية التي تؤثر وتتأثر بالنسيج الإجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من ناحية ومن ناحية أخرى هي أدواته في بناء قياداته الإدارية والمهنية والفكرية، ومن هنا كانت لكل جامعة رسالتها ورؤيتها التي تتولى تحقيقها من خلال تطبيق متطلبات ومبادئ الحوكمة، وذلك من أجل التخلص من مظاهر الفساد الإداري والمالي وتحقيق متطلبات الأطراف المتعاملة معها من (أساتذة. طلبة .إداريين ) كما أن من المفاهيم التي تعزز علاقة الأطراف المعنية في الجامعة هو مفهوم

المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية تجاه الذات والمسؤولية تجاه الآخرين والمجتمع، حيث تعرف المسؤولية المجتمعية للجامعات بأنها السلوك الأخلاقي الذي يجب أن تراعيه الجامعات في نشاطاتها المتعلقة بالتعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع، وذلك تجاه كل الأطراف المستفيدة، والمعاملة معها، بحيث تتم هذه المسؤولية من خلال دمج مختلف الإنشغالات الإقتصادية والإجتماعية والثقافية و البيئية، في سبل تحقيق حوكمة رشيدة داخل المؤسسة الجامعية.

لهذا حاز كل من مفهوم الحوكمة والمسؤولية المجتمعية على إهتمام العديد من الباحثين بدرجة كبيرة، وذلك كونهما يساهمان في دعم التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وإعتبار أن الحوكمة الرشيدة بما فيها المسؤولية المجتمعية عبارة عن مجموعة من المبادرات تهدف لإيجاد تصور جماعي للعمل، لكن هذا لم يمنع وجود إختلاف في الرؤى حول ما إذا كانت الحوكمة الرشيدة في المؤسسات ولاسيما في الجامعة تعزز المسؤولية المجتمعية فيها أم لا تحقق ذلك وحول ما إذا كانت المسؤولية المجتمعية إلتزاما على الجامعات نحو المجتمع، أم أنها إختيار تحسّن من خلاله صورتها، وتزيد من شهرتها في المجتمع الذي تتواجد ضمنه.

ومن خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

**هل الحوكمة الرشيدة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية في الجامعة؟**

وتتفرع عن هذه الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل الجامعة تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة؟
- هل للجامعة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة، طلبة)؟
- هل هناك معوقات للحوكمة الرشيدة تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية في الجامعة؟

**2- فرضيات الدراسة:**

- تطبق الجامعة مبادئ الحوكمة الرشيدة.
- للجامعة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة، طلبة).
- توجد معايير للحوكمة الرشيدة تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية في الجامعة.

**3- أسباب اختيار الموضوع:****أسباب ذاتية:**

- رغبة الباحثان الذاتية في دراسة هذا الموضوع، وإثراء المعلومات حوله.
- الابتعاد عن المواضيع المستهلكة.
- محاولة إثراء رصيد المكتبة الجامعية ببحث علمي نظري وميداني، في مجال الحوكمة الرشيدة ودورها في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة.

**أسباب موضوعية:**

- استقر رأي الباحثان على موضوع الحوكمة الرشيدة ودورها في تحقيق المسؤولية المجتمعية لأن عملية ترشيد الحكم في الجامعة تعد ضرورية أكثر من أي وقت مضى.
- الاقتراب من الجامعة والتعرف على طبيعة ممارساتها الإدارية في مجال الحوكمة الرشيدة والمعيقات التي تحول دون ذلك وعرض الحلول لها.
- معرفة قدرة الحكم الراشد في تحقيق المسؤولية المجتمعية القائمة على (المساءلة، الشفافية، المشاركة، الالتزام) في الجامعة.

**4 - أهمية الدراسة:**

- تأتي الأهمية العلمية لهذا الموضوع من خلال دوره في توضيح المفاهيم الحقيقية لكل من الحوكمة الرشيدة والمسؤولية المجتمعية.

- تكمن أهمية الدراسة في محاولة تعزيز وغرس ثقافة المسؤولية المجتمعية لدى الأطراف المعنية في الجامعة.
- تعد الحوكمة في الجامعات أساسا لتحسين وتطوير الأداء الجامعي فهي تساعد على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء، وبالتالي تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة.
- نظرا لأن مفهوم الحوكمة الرشيدة ينطلق من عدة اعتبارات أهمها، الشفافية، المساءلة، المشاركة، الوضوح، تحقيق الأهداف. وكذلك استقرار الجامعة من خلال العدالة والحماية والأسس والمعايير ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات فمن الأجدى تطبيقها في مؤسسة تعليم عالي تخرج أجيال متعاقبة.
- العمل على تطبيق الحوكمة الرشيدة وتبني ممارسات المسؤولية المجتمعية. يعتبر حديث الساعة لما له من أهمية فهما يساهمان في تحقيق التنمية التي تعود بالفائدة على الجامعة وكل الأطراف التي تربطها علاقة بالجامعة.

#### 5- أهداف الدراسة:

- التعرف على أهمية التزام الجامعة بتطبيقها لمبادئ الحوكمة الرشيدة.
- التعرف على دور الجامعة في تجسيد المسؤولية المجتمعية من خلال تحليها بالحوكمة الرشيدة.
- محاولة التعرف على ما إذا كان الالتزام بالحوكمة يؤدي إلى رفع مستوى الوفاء بالمسؤولية المجتمعية في الجامعة لدى أطرافها أم لا.
- محاولة الكشف عن طبيعة الأساليب الإدارية والتنظيمية المنتهجة في تسيير الجامعة لإظهار تماشيها مع الحوكمة الرشيدة، مما يساعد على إعادة النظر في وضع اللوائح التنظيمية المناسبة حسب وضعية كل مؤسسة. الأمر الذي يجعلها أكثر مرونة وفاعلية في أداء نشاطاتها.
- محاولة التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي يأمل الباحثان أن تكون ذات فائدة سواء للباحثين الآخرين أو للجامعات من خلال الانتقال من الجانب النظري إلى الواقع العملي مقتنعان بأهمية الدور الذي يمكن أن يحققه تطبيق مضمين حوكمة الجامعات في نمو المجتمع وتطورها.

## ثانياً: الإطار النظري والمفاهيمي:

## 1- المفاهيم الأساسية للدراسة:

## 1-1- الحوكمة:

لغة: "مستمدة من الفعل الثلاثي حكم، حكما وحوكمة في البلاد، تولى إدارة شؤونها فهو حكم جمع حكام"<sup>1</sup>. معناها التحكم أو الحكم أي السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تحكم العلاقات داخل المنظمات بصفة عامة سواء بالتوجيه والإرشاد، اللجوء على العدالة، أو الرجوع إلى المرجعيات الأخلاقية.<sup>2</sup>

اصطلاحاً: تعددت مرادفات كلمة الحكم الراشد حسب الخبراء والمفكرين واختصاصاتهم ومن تلك التسميات: الحكم الصالح، إدارة الحكم، أسلوب الحكم الموسع، التطبيق السليم لممارسة السلطة، الحكمانية، الحكم الشراكي كما تعرف بأنها:<sup>3</sup>

- نظام متكامل للرقابة المالية وغير المالية الذي عن طريقه يتم إدارة الشركة والرقابة عليها.
- مجموع قواعد اللعبة التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين"<sup>4</sup>.
- هي وسيلة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بطريقة تحمي أموال المستثمرين والمقرضين.<sup>5</sup>

**تعريف صندوق الدولي:** عرف الحكم الر اشد على أنه الطريقة التي بواسطتها تسيير السلطة الموارد الاقتصادية والاجتماعية لمنظمة ما لخدمة التنمية وذلك باستخدام طرق فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط40، بيروت، لبنان، 2003، ص146

<sup>2</sup> حسام الدين غضبان: محاضرات في نظرية الحوكمة دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص15

<sup>3</sup> مرفت جمال الدين علي شمروخ: الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، 2015، ص101.

<sup>4</sup> نوال علي ثعالبي: الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2013، ص21.

<sup>5</sup> محمد طارق يوسف: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "متطلبات حوكمة الشركات وأسواق

المال العربية" المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، 2007، ص07.

<sup>6</sup> بكوش ابتسام: الحكم الراشد ودوره في تحقيق التنمية المستدامة- حالة الجزائر- مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، ملحق

جامعة مغنية، 2015، 2016، ص47.

أما البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة: فيرى أن الحوكمة هي تخصيص وإدارة الموارد استجابة لمشكلات جماعية تتسم بعدة سمات منها: المشاركة والشفافية والمساءلة الفاعلة، سيادة القانون، فهي تتضمن كيفية سماع صوت الأفراد وكيفية صنع القرارات وقضايا ذات اهتمام عالي.<sup>1</sup>

أما شركة التمويل الدولية: فتعرف حاكمية الشركات أنها مجموعة الهياكل والعمليات اللازمة لتوجيه وضبط المؤسسات وتحديد توزيع الحقوق والواجبات بين المشاركين الرئيسيين في المؤسسة- بمن فيهم المساهمين وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء وكذلك تحديد القواعد والإجراءات الخاصة باتخاذ القرارات بشأن أمور الشركة.<sup>2</sup>

## 1-2- تعريف الحوكمة الرشيدة:

في الجزائر تبني ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة الجزائرية الصادر سنة 2009. بالشركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ومنتدى رؤساء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ومنتدى رؤساء المؤسسات، مصطلح الحكم الراشد كمرادف لـ"حوكمة الشركات" وجاء في الميثاق أن حوكمة الشركات في معناها الشامل هي تلك العمليات الإدارية والتطويرية للمؤسسة من أجل إدخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها، فهي بذلك فلسفة تسييري، ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد بضمان استدامة وتنافسية المؤسسة.<sup>3</sup>

## أما الحوكمة في الجامعات فتعرف:

تعرفها الوكالة الكندية للتطوير الدولي: (CIDA) "أنها إعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر حوكمة الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مرفت جمال الدين على شمروخ: مرجع سبق ذكره، ص102.

<sup>2</sup> اكرم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي: حوكمة البنوك واثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص25.

<sup>3</sup> حسام الدين غضبان: مرجع سبق ذكره، ص 19.

<sup>4</sup> ميرفت ربحي الحسيني: تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، عدد10، جامعة القدس المفتوحة، 2020، ص225.

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

تعرف كذلك بأنها: كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة هيكلها في الجوانب المادية، المالية، والبشرية، وإدارة البرامج الأكاديمية، وتكريس الشفافية، والمساءلة، ومشاركة جميع أصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

إجرائياً: هي الأسلوب الذي تستطيع من خلاله الجامعات توجيه وإدارة نشاطاتها والقيام بمهامها على النحو الذي يضمن ضرورة التزامها بقيم الشفافية، العدالة، المساءلة، بما يضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إتباع خطط وأساليب فعالة سعياً لتحقيق أهدافها مع ضرورة مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بها (أساتذة، طلبة) تبعاً لمتغيرات بيئة الجامعة ومستجداتها.

### 1-3- تعريف المسؤولية:

لغة: Responsibility عموماً في الأصل اللغوي من مادة (سأل) واسم الفاعل منها (سائل) واسم المفعول منها (مسؤول)، وهي تعرف على أنها "ما يكون به الإنسان مسؤولاً مطالباً عن أمور وأفعال أتاها، كلمة المسؤولية في اللغة العربية يقابلها وزن مفعول، أي انها أتت من أصل كلمة سأل، ويقع عليها الفعل والسائل على وزن الفاعل أي انه الشخص الذي يسأل، بمعنى ان المسؤول هو الشخص الذي يكون مسألاً دائماً اما الآخرين وليس العكس.

ويعرف المعجم الوسيط مصطلح المسؤولية بأنها حال او صفة من يسأل عن أمر تقع عليه تبعته.<sup>2</sup>

ب/ اصطلاحاً: هي وجود استعداد عقلي ونفسي وجسمي لدى الفرد للقيام بالواجبات الملقاة على عاتقه والمتوقع منه القيام بها تجاه نفسه وأسرته، وأن يكون مسؤولاً عن نتائج هذه الأفعال.

- هي قدرة الفرد على تحمل أعباء ما يسند إليه من أعمال وحرصه على اتقان هذه الأعمال حتى يحقق ذاته احترام الآخرين له.

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، وآخرون: مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، 2020، ص 138.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو الناصر: ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2015، ص 57.



- هي ادراك ويقضة الفرد ووعي ضميره وسلوكه للواجب الشخصي تجاه نفسه وللواجب الاجتماعي اتجاه الآخرين.<sup>1</sup>

#### 1-4- تعريف المسؤولية المجتمعية:

يوجد العديد من التعاريف للمسؤولية المجتمعية وكل تعريف ينظر الى المسؤولية المجتمعية من زاوية محددة ولكن القاسم المشترك بين أغلبية التعاريف هو أن المسؤولية المجتمعية للمؤسسات مفهوم تدرج بموجبه المؤسسات الانشغال الاجتماعي، والبيئة في السياسات والأنشطة الخاصة بأعمالها قصد تحسين أثرها في المجتمع.

يعرفها البنك الدولي بأنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة والتنمية في آن واحد".

ويعرفها مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة: "هي الإلتزام المستمر من قبل شركات الاعمال، بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين نوعية الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل".<sup>2</sup>

تعرفها منظمة العمل الدولية: "المبادرات الفرعية التي تقوم بها المؤسسات علاوة على ما عليها من التزامات قانونية وهي طريقة تستطيع أن تنظر بها أي مؤسسة في تأثيرها على جميع أصحاب المصلحة المعنيين، وتعد المسؤولية المجتمعية للمؤسسات تكملة للوائح الحكومية أو السياسات المجتمعية وليس بديلا عنها".

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 57.

<sup>2</sup> زهية عبا: إشكالية ادماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة باتنة -1، الحاج لخضر، 2019، ص 34.

عرفها الإيزو 26000 على أنها: "الأفعال التي تقوم بها المؤسسة لتحمل مسؤولية آثار أنشطتها على المجتمع والبيئة، حيث تكون هذه الأفعال متماشية مع مصالح المجتمع والتنمية المستدامة، وتكون قائمة على السلوك الأخلاقي والإمتثال للقانون المطبق والجهات العاملة فيما بين الحكومات".<sup>1</sup>

### 1-5- المسؤولية المجتمعية للجامعة:

تعرف المسؤولية المجتمعية للجامعات على أنها سياسة ذات طابع أخلاقي لأداء مجتمع الجامعة من (طلاب وإداريين، وموظفين ومدرسين) مسؤولياتهم وواجباتهم تجاه الآثار التعليمية والمعرفية والبيئية التي تنتجها الجامعات في إطار تفاعلي مع المجتمع من أجل تعزيز تنمية إنسانية مستدامة.<sup>2</sup>

كما عرفت أيضا على أنها: ربط موارد ومعارف الجامعة بقطاعات المجتمع العامة والخاصة لإثراء البحث العلمي، والأنشطة الإبداعية، وتقرير المناهج الدراسية والتعليم وإعداد أعضاء هيئة التدريس، وتنمية المواطنين من خلال تعزيز القيم الديمقراطية، والمسؤولية الاجتماعية، ومعالجة القضايا المجتمعية، وذلك لتحقيق الصالح العام في المجتمع.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف المسؤولية المجتمعية إجرائيا على أنها مبادرات والتزامات المنظمة، أو الجامعة بصفة خاصة، والتصرف المسؤول تجاه مجموعة من الأطراف وهم أصحاب المصلحة (أساتذة، طلاب، إداريين، عمال، المجتمع، البيئة) ويمكن القول بأن المسؤولية المجتمعية، تركز على إيجاد توازن بين المصلحة الجامعة وعملائها من جهة ومصلحة المجتمع ككل، بما يحقق أهداف المنظمة، دون الإضرار بين المجتمع، ويسهم في رفاهية من جهة أخرى، في إطار أربعة مستويات إقتصادية، قانونية، أخلاقية وغيره.

<sup>1</sup> صالح الحموري، رولة المعاينة: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف الى الياء) الموجة الرابعة للإدارة، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص 17.

<sup>2</sup> إسحاق خرشي وآخرون: تصور مقترح لتبني المسؤولية الاجتماعية كوظيفة معاصرة للجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف العدد 02، 2019، ص 209.

<sup>3</sup> ذبيح عادل: المسؤولية المجتمعية وتطبيقاتها على العلاقة بين الجامعة والمجتمع في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 01، 2020، ص 233.

## 2- النظريات المرتبطة بالدراسة:

تعتبر نظريات الدراسة نظريات متداخلة في المتغيرين:

## 2-1- نظرية حقوق الملكية 1972:

تعريف حق الملكية: "يعرف أليان أرمن حق الملكية على أنه حق مقرر للفرد مخصص وقابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة".<sup>1</sup>

تعتبر هذه النظرية إحدى المقاربات الأساسية للتوجه الانضباطي الذي تركز عليه حوكمة الشركات انطلاقاً من الفرضيات والنتائج التي توصل إليها كل من Berle et means سنة 1932، وتتعلق من فكرة أن التبادلات وبصفة أعم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية هي بمثابة تبادل في حقوق الملكية والسلع والخدمات.<sup>2</sup>

فبالنسبة لنظام الملكية العامة فإن تجزئة حقوق الملكية في يد الكثير من الأفراد سيكون مصدر للنزاعات وعدم الكفاءة مما يؤدي إلى تخفيض فعالية الشركات وهذا لأن المديرين في هذا النوع من الملكية لن يتحملوا وطأة استثمارات وفقدان الأرباح في حالة فشل الشركة مما يترتب عليه احتمال قيام المديرين بأعمال تخفض من قيمة استثمارات المساهمين وتؤثر سلباً على الأداء المالي للشركة مما يبرز الحاجة إلى تطبيق أسلوب حوكمة الشركات.

بالتالي فلقد أظهرت هذه النظرية أن الفصل بين الإدارة والملكية في ظل نظام الملكية الخاصة أكثر فعالية بالمقارنة مع نظام الملكية العامة الذي يتطلب ضرورة تطبيق أسلوب حوكمة الشركات، إلا أنها أهملت تكاليف عقود الوكالة في شركات المساهمة العامة التي ستكون محلاً لدراسة العنصر الموالي.<sup>3</sup> ويرى "Fisher" أن حقوق الملكية هي علاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة لزيادة في ندرة المواد بسبب زيادة استخدامها، وتتجز عن هذا التعريف نقطتان هامتان<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي: حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016، ص 14.

<sup>2</sup> أنيسة سدر: حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية. دراسة حالة الجزائر. دار الجامعة الجديدة، جامعة الجزائر 03، 2016، ص96.

<sup>3</sup> أنيسة سدر: مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>3</sup> محمد الشريف بن زاوي: مرجع سبق ذكره، ص15.

**النقطة الأولى:** تتمثل في أنه من الخطأ الفصل بين حقوق الإنسان وحقوق الملكية، لأن حق التصويت وحق إبداء الرأي هي حقوق ملكية لأنها تحدد العلاقات بين الأفراد كما أن حقوق الملكية تنطبق على كل الحقوق التي يمتلكها فرد اتجاه الآخرين.

**النقطة الثانية:** هي علاقات بين الأفراد، فهي تحدد طبيعة السلوك المنتهج بينهم مع احترام الحاجة الاقتصادية لشيء ما، والتي يجب أن يلاحظها جميعهم والتي ستعكس أيضا على تعاملاتهم مع البقية، وعدم ملاحظة هذه الحاجة الاقتصادية واحترامها يحمل تكلفة عقابية لعدم مراعاته حق الملكية.<sup>1</sup>

ومنه تفسر هذه النظرية الدراسة من خلال تأكيد أهمية العنصر البشري في المؤسسة حيث تعتبر أن حقوق الإنسان، وحق الملكية هو حق خاص، وتعزز أهمية الأطراف من خلال السماح لهم بالتصويت وإبداء الرأي فهي حقوق ملكية لا يمكن تجاهلها.

## 2-2- نظرية أصحاب المصالح:

"يركز الكثير على أن نموذج الرئيس . وكييل . يهتم بشكل خاص بمصالح المساهمين لكي يظهر أن المسيرين هم أيضا معنيون، إذ غالبا ما يهتم المساهمون بالأرباح على المدى القصير ونتيجة لذلك، يهمل المسيريون أداء الشركة على المدى البعيد ويبقى الحل الوحيد لهذا المشكل هو تشجيع المساهمة على البعيد غير أن هذا الحل غير كافي باعتبار أن ما هو أمثلي بالنسبة للمساهمين لا يصب في مصلحة باقي المجتمع. وهذا ما يقود للحديث عن نظرية أصحاب المصالح التي تقوم على نموذج الرئيس وكييل وتختلف عنه في افتراض تعظيم ربح الشركة كونها تقوم على أهمية كل الأطراف التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالعمليات التي تقوم بها الشركة"<sup>2</sup>، تشير نظرية أصحاب المصالح إلى كل طرف لديه مصلحة في الشركة من مساهمين ومسيرين، عمال، حكومة وغيرهم. لا يمكن للشركة تعظيم قيمتها إذا ما تجاهلت حقوق أصحاب المصالح فيها وعليه فإن تعظيم قيمة الشركة سيؤدي إلى تعظيم ثروة المجتمع، ومن جهة أخرى كون نظرية أصحاب المصالح تفرض العديد من الأهداف إلى جانب تعظيم الربح، فهي تسمح للمسيرين والمدراء باستعمال موارد الشركة بالطريقة التي يرغبون فيها مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الوكالة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي: نفس المرجع، ص15.

<sup>2</sup> محمد براق، محمد الشريف بن زاوي: الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة، مجلة حوليات، جامعة الجزائر، العدد 22، 2012، ص10.

<sup>3</sup> محمد براق، محمد الشريف بن زاوي: مرجع سبق ذكره، ص10.

ترتبط نظرية أصحاب المصالح بالحكومة الرشيدة، والمسؤولية المجتمعية على حدّ سواء حيث تسعى لتكريس الربح بأقل التكاليف والجهد، وتشير إلى أن جميع الأطراف لديهم مصلحة في المؤسسة وهو ما يتطابق مع موضوع دراستنا التي تشير إلى أن أصحاب المصالح لهم دور في تكريس الجودة في المؤسسة حيث لا يمكن للجامعة أن تحقق الجودة وتتبنى نظام حكم راشد مادامت تتجاهل الأطراف المتواجدة فيه.<sup>1</sup>

### 2-3- نظرية (Y) لدوغلاس ماكروجر:

أطلق دوغلاس ماكروجر نظرية (Y) كرد فعل على نظرية (X) من خلال دراسته أن القادة يعاملون مرؤوسيهم كأفراد غير مسئولين ولا يحبون العمل، أما نظرية (Y) فتفترض أن الأفراد يميلون إلى حب العمل ويمكن الإشارة إلى الافتراضات التي تقوم عليها هذه النظرية، وتمثل فيما يلي:

- أن الأفراد يحبون العمل.
- أن أسلوب الرقابة والتهديد ليس الحل الوحيد لبذل الجهد.
- كما تفترض أن الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية.
- أن الحوافز المعنوية لها دور أساسي في دفع الأفراد للأداء الجيد.
- كما أنها ترى الأفراد لديهم القدرة على التخيل والإبداع وحل المشكلات.<sup>2</sup>

من هنا نلاحظ أن كل هذه الافتراضات تركز على مبدأ المشاركة وهو مبدأ مهم في عملية ترشيد الحكم، حيث تهدف إلى جعل لأفراد يعملون كفريق واحد مدركين تماما القدرات الكبيرة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، إثر تقديمهم للمجهود الجماعي الذي يبذلونه، وهو ما يرتبط بدراستنا التي تسعى لتعزيز المسؤولية المجتمعية في الجامعة من خلال تطبيقها للحكومة الرشيدة.

<sup>1</sup> محمد براق، محمد الشريف بن زاوي: مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> تيسير محمد مغازي: نمط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، 2009، ص 560.

## 2-4- نظرية الإدارة التشاركية:

ويقصد بها مشاركة جميع المرؤوسين في المسؤوليات الإدارية، وهي صنع وإتخاذ القرار والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الإحتياجات والأهداف والأولويات إلى تنفيذها ومتابعة سيرها، فالمشاركة تسمح للعاملين في الإشتراك الفعلي في إدارة المشروع حيث يكون ذلك برغبة منهم.<sup>1</sup>

بدأت فكرة الإدارة التشاركية وانتشرت في معظم دول العالم مع إختلاف أنظمتها السياسية والإقتصادية والإجتماعية، حيث تعتبر الإدارة التشاركية من الإتجاهات الحديثة التي تتبع من الثقة الغالية بين الرئيس والمرؤوسين، والتي تؤدي المشاركة في تحمل المسؤولية وتحقيق الهدف، وهي تقترن بالنمط القيادي الديمقراطي حيث تتمثل أهميتها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، ويعتبر إنتهاج هذا النمط له تأثير على النتائج العملية للإدارة وأهميتها:

- إتخاذ قرارات صحيحة.
- القوة الإنتاجية والخدمية للمنظمة.
- خلق جو من التعاون والثقة بين الإدارة والعاملين.

وتعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تعمل على تعزيز الثقة بين المرؤوسين والرؤساء، وهو ما يساعد في تحقيق الحوكمة الرشيدة، وهذا من خلال تطبيق القرار وعدم إستحواذ السلطة، وهو ما يتماشى مع دراستنا التي تسعى إلى معرفة مدى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعة، ومدى مساهمتها في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها، من خلال الإستغلال الأمثل للموارد وتخفيض التكلفة والجهد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص13.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 5 - 7.

## 3 - الدراسات السابقة:

## 3-1- الدراسات المتعلقة بالحوكمة الرشيدة:

## الدراسة الأولى:

بعنوان: دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف 1. من انجاز، جقطة سناء 2017.<sup>1</sup> انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي وأسئلة فرعية.

سؤال رئيسي: ما دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة سطيف 1. من وجهة نظر هيئة التدريس؟

الأسئلة الفرعية: ما دور استقلالية جامعة سطيف 1 في تحسين جودة التعليم العالي؟

ما دور تقييم أداء جامعة سطيف 1 في تحسين جودة التعليم العالي؟

ما دور مشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار في جامعة سطيف 1 بغرض تحسين جودة التعليم العالي؟

أجابت الدراسة عن التساؤلات بفرضية فرعية تمثلت في:

- تساهم استقلالية جامعة سطيف 1 في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس
- يساهم تقييم أداء جامعة سطيف 1 في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس.
- تساهم مشاركة المصلحة في اتخاذ القرار بجامعة سطيف 1 في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف 1 وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة بثلاث الاستقلالية، تقييم الأداء، المشاركة بضمن جودة التعليم العالي، تبنت الدراسة المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية. كما توصلت إلى النتائج التالية.

لكل من الاستقلالية وتقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصالح في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

<sup>1</sup> سناء جقطة: دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف 1، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2016، 2017.

لقد أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة وبالتحديد متغير الحوكمة الرشيدة، حيث توضح هذه الدراسة دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أطرافها لكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في مكان الدراسة وخصوصية المجتمع حيث أجرينا الدراسة في جامعة تمنراست وكذلك من حيث الهدف حيث أن الدراسة السابقة تمثل هدفها في محاولة كشف دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي، أما الدراسة الحالية فهدفها معرفة دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية في الجامعة.

### الدراسة الثانية:

بعنوان: قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، من انجاز مقيدش نزيهة،<sup>1</sup> انطلقت الدراسة التساؤلات التالية: السؤال الرئيسي: ما هو واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمد من طرف البنك الدولي؟  
التساؤلات الفرعية:

- ما هو مستوى تحديد الإطار العام (المهام/ السياق/ الأهداف) في الجامعات الجزائرية؟
- ما هو واقع الإدارة في الجامعات الجزائرية؟
- ما هو مستوى استقلالية الجامعات الجزائرية؟
- ما هو مستوى المساءلة في الجامعات الجزائرية؟
- ما هو مستوى المشاركة في الجامعات الجزائرية؟

كما هدفت الدراسة إلى التعريف بخصوصيات الحوكمة ومبادئها في مؤسسات التعليم العاليين والتعريف ببطاقة قياس الحوكمة كأسلوب للمقارنة المرجعية وكأداة تسهل قياس أداء الجامعات ومراقبته. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال عرض أهم النتائج المتوصل إليها بالنسبة للجامعات الجزائرية.

توصلت الدراسة للنتائج التالية: بالفعل تحديد أهداف ومهام مختلفة ومتعددة لنظام التعليم العالي يمثل مسألة أساسية بالنسبة للحوكمة، مما يستلزم نقاشا وتحليلا معمقا حول مواضيع عديدة. مستوى المشاركة في الجامعات الجزائرية كان أقل نسبيا من نظيرتها في الدول الأخرى.

<sup>1</sup> نزيهة مقيدش: قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، د.س.



ضعف مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية، وخاصة نقص متابعة حاملي الشهادات وقلة الاهتمام بالعلاقة بين البرامج الجامعية واحتياجات سوق العمل، وبما أن إصلاحات تهدف لتحسين وتطوير توظيف حاملي الشهادات الجامعية، فمن المهم والضروري إدراج نظام لمتابعة حاملي الشهادات. ومنه أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري من خلال التعرف على مبادئ الحوكمة الرشيدة لكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في الهدف والدراسة كون دراستنا تهتم بعدة جوانب أما الدراسة الحالية فتهم بمبادئ الحوكمة فقط.

### الدراسة الثالثة:

بعنوان: مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي في ضوء بعض المتغيرات، من انجاز جبلاحي فريدة، 2018<sup>1</sup>، وانطلقت هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- مستوى المسؤولية الاجتماعية بأبعادها مرتفع لدى عينة من طلبة الماستر علم النفس بجاية بجامعة المسيلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طلبة الماستر علم النفس بجامعة المسيلة، تعزى لمتغير الجنس (ذكر، أنثى).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى عينة من طلبة الماستر علم النفس بجامعة المسيلة، تعزى لمتغير الحالة العائلية (عازب أو متزوج).

واتخذت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصول الباحثة لنتائج وتعليمات عن الظاهرة حيث طبقت على 73 طالب وطالبة.

توصلت هذه الدراسة الى ان مستوى المسؤولية الاجتماعية بأبعادها مرتفع لدى طلبة الماستر علم النفس بجامعة المسيلة، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المسؤولية الاجتماعية، تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور ولا توجد هناك فروق في مستواها تعزى لمتغير الحالة العائلية لدى الطلبة.

تطرقت الباحثة من خلال الدراسات الى موضوع المسؤولية الاجتماعية ومستواها لدى الطالب الجامعي، ومن هذا المنطلق تشترك هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في كونها تركز على موضوع المسؤولية الاجتماعية لدى أحد الأطراف المعنية بذلك في دراستنا وهم الطلبة.

<sup>1</sup> فريدة جبلاحي: مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي في ضوء بعض المتغيرات، مذكو مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

الدراسة الرابعة:

بعنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، من انجاز نورة عدنان نجم، 2017. <sup>1</sup> انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية.

- ما درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية من وجهة نظر العاملين فيها وفقا لمتغيرات (الجنس، نوع العمل، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)؟

- ما سبل تطوير مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية؟  
أما بالنسبة للفرضيات انطلق من 4 فرضيات مفادها.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير نوع الجنس (أنثى، ذكر).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير نوع العمل (أكاديمي، إداري).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 5 سنوات، أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).

<sup>1</sup> نورة عدنان نجم: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة، من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، 2017.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحقيق أهداف الباحثة، لوصف الظاهرة وتحليل بياناتها والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها طبقت على 162 عامل.

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مبادئ الحوكمة الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة في وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها.

توصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها جاءت بدرجة كبيرة بوزن نسبي (69.48%)

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية تعزى لمتغير الجنس في مجالي الشفافية والنزاهة لصالح الذكور بينما لا توجد فروق في مجال المساءلة.

أفادت الدراسة السابقة الدراسة الحالية في إثراء الجانب النظري وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق الجامعة بغزة للحوكمة الرشيدة وسبل تطويرها، لكنها اختلفت مع الدراسة الحالية من حيث المكان ومن حيث عينة الدراسة، ومن حيث الهدف كما اختلفت من حيث النتائج المتوصل إليها.

#### الدراسة الخامسة:

بعنوان: دور الجامعات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وثقافة العمل التطوعي<sup>1</sup>، من اعداد عبد الله بن فلاح الشهراني، وانطلقت هذه الدراسة من السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الجامعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وثقافة العمل التطوعي لدى طلاب وطالبات الدبلوم في التربية؟

وأسئلة فرعية كالاتي:

- ما دور الجامعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب وطالبات الدبلوم العام في التربية؟
- ما دور الجامعة في تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب وطالبات دبلوم العام في التربية؟
- ما علاقة المسؤولية الاجتماعية في تعزيز ثقافة العمل التطوعي عند طلاب وطالبات الدبلوم في التربية في جامعة بيشة؟

<sup>1</sup> عبد الله فلاح الشهراني: دور الجامعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وثقافة العمل التطوعي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد 110، 2017.

- هل هناك فروق دالة في دور الجامعات لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وثقافة العمل التطوعي تعزى لمتغيرات الدراسة (التخصص، الجنس، المشاركة في الجمعيات التطوعية)؟
- ما التصور المقترح لتفعيل دور الجامعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وثقافة العمل التطوعي لدى طلاب وطالبات الدبلوم العام في التربية؟

وإتخذت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لحصول الباحث على النتائج والحقائق والمظاهر المدروسة وطبقت على 642 طالب وطالبة، وهدفت الدراسة الى التعرف على دور الجامعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى الطلاب وطالبات الدبلوم العام في التربية، وإعطاء تصور مقترح وتوصيات لتفعيل الجامعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية ونشر ثقافة العمل الطوعي.

ووصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أبرزها أن للجامعة دور لتعزيز المسؤولية الاجتماعية لدى طلاب وطالبات الدبلوم العم في التربية بدرجة مرتفعة.

جاءت هذه الدراسة بموضوع تحت عنوان دور الجامعة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية وثقافة العمل الطوعي لدى طلاب وطالبات الجامعة، وهي بذلك تتلاقى مع دراستنا الحالية في أنها تدرس أسلوب الجامعة ودورها في تكريس وتعزيز المسؤولية المجتمعية لدى الطلبة كأحد الأطراف المعنية في دراستنا.

#### الدراسة السادسة:

بعنوان: الدور الاجتماعي للجامعة ومسئوليتها: حالة جامعة سبيروهارت، من اعداد الينا واوريانا **Elina & Oriana**، 2010.

استخدمت هذه الدراسة منهج المسح الكامل، بالتعرف على الظاهرة المدروسة حيث طبقت على عينة مكونة من 530 فرد من أصحاب العمل، وتم تصميم استبانة مكونة من 24 سؤال.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور المسؤولين الاجتماعية في جامعة سبيروهارت في رومانيا، ومدى رضى الأطراف ذات العلاقة بالعلاقة بالعملية التعليمية الجامعية، وجودة العملية الاكاديمية وبرامج التدريب المقدمة للطلاب.

توصلت هذه الدراسة الى وجود رضى من أصحاب العمل حول العملية التعليمية للجامعة، والخدمات التي تقدمها وتكنولوجيا المعلومات المستخدمة.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع المسؤولية الاجتماعية في الجامعة ودورها في إرضاء الأطراف التي لها علاقة بالعملية التعليمية الجامعية من خلال طبيعة الخدمات والبرامج المختلفة التي تقدمها لهذه الأطراف وهي بذلك تلتقي مع الدراسة الحالية في كونها تسلط الضوء على أهمية المسؤولية الاجتماعية ودورها في إرضاء جميع الأطراف في الجامعة.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> اسلام عصام خصر هلولو: دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياته الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 18.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

على الرغم من أن ظهور مفهوم الحوكمة الرشيدة بدأ في قطاع الأعمال، فإنه سرعان ما انتقل إلى العديد من المجالات وفي مقدمتها ذات الطبيعة التربوية، حيث أصبحت الحوكمة معيار لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، وتعد الجامعات إحدى هذه المؤسسات التي انتقل إليها هذا المفهوم، حيث شهد اهتماما بالغاً باعتباره معيار أساسي لقياس جودة المخرجات وتقييم فعالية الأداء وكفاءته وأصبحت الحوكمة بناءً على ذلك معياراً تقاس جودة الجامعات على أساسه.

من خلال ما سبق سيتم التطرق إلى تطور مفهوم الحوكمة في الجامعات أهميته، أهدافها، خصائصها، كما تطرقنا إلى مبادئ الحوكمة في الجامعات، قواعدها، متطلباتها، أنماطها، كذلك تناولنا في هذا الفصل ركائز الحوكمة الرشيدة، محدداتها، الأطراف المعنية بتطبيقها، ومعوقات تطبيقها.

## أولاً: ماهية الحوكمة الرشيدة في الجامعات.

### 1- التطور التاريخي لمفهوم الحوكمة الرشيدة في الجامعات:

"برزت الحاجة الأصلية لحوكمة الشركات في الفصل بين الملكية والإدارة (نظرية الوكالة) حيث تركز مشكلات الوكالة بين الأطراف المرتبطة بالوحدة الاقتصادية بعلاقات تعاقدية نتيجة اختلاف دالة الهدف لكل منهم كما تطرق (Fama1980) إلى مشكلة الوكالة وأشار إلى حتمية حدوث صراع بالشركة عندما يكون هناك فصل بين الملكية إلى والإدارة، كما يؤدي إلى إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لآليات حوكمة الشركات، التي جاءت لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر الشركة".<sup>1</sup>

الشيء الذي أدى إلى زيادة الاهتمام والتفكير في ضرورة وجود مجموعة من القوانين واللوائح التي تعمل على حماية مصالح المساهمين والحد من التلاعب المالي والإداري، الذي قد يقوم به أعضاء مجالس الإدارة بهدف تعظيم مصالحهم الخاصة، وذلك باعتبارهم الجهة التي تمسك بزمام الأمور داخل الشركات، وفي عام 1976 قام كل من (Jenen and mackling) الاهتمام بحوكمة الشركات وإبراز أهميته في التقليل من المشاكل التي قد تنشأ من الفصل بين الملكية والإدارة والتي مثلتها نظرية الوكالة. وصاحب ذلك قيام العديد من دول العالة بالاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات عن طريق قيام كل من الهيئات العلمية بها والمشرعين بإصدار مجموعة من اللوائح والقوانين والتقارير التي تؤكد على أهمية التزام الشركات بتطبيق تلك المبادئ.<sup>2</sup>

"أما في عام 1987 قام المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية المعروفة باسم لجنة تريديواي (tread way commission) والتي أصدرت تقريرها المتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع حدوث الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات".<sup>3</sup>

وقد أثار موضوع الحوكمة جدلاً كبيراً في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات، بعد انهيار الشركات الأمريكية الأوروبية، آنذاك الشيء الذي خلق قلق داخل المساهمين والمستثمرين على

<sup>1</sup> عبد الله جوهر: الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة) مؤسسة شباب الجامعة، مصطفى مشرفة الإسكندرية، د س، ص201.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006، ص13.

<sup>3</sup> مصطفى يوسف كافي، وآخرون: الحوكمة المؤسسية، ألفا للوثائق والنشر والتوزيع، قسنطينة (الجزائر)، 2018، ص22.



استثماراتهم. وفي عام 1992 أنشأت أديبات التحليل الرسمي من خلال إنشاء مركز دراسات الحكم الراشد العالمي، وتم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين في تعزيز دور التدقيق في الشركات والحاجة إلى لجان تدقيق فاعلة كذلك أشار إلى دور مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية و الدعوة إلى فصل مسؤوليات وصلاحيات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية ، ثم تطورت فكرة هذا المفهوم وتعززت أكثر نتيجة للجهود المبذولة التي برزت أعقاب الأزمة المالية الآسيوية التي حدثت في أسواق تايلندا أو ماليزيا عام 1997.<sup>1</sup>

"وفي عام 1995 تم إنشاء لجنة الحكم الراشد العالمي من طرف الأمم المتحدة محاولة نشر هذا المفهوم وترسيخ التطبيقات الجيدة له بأسواق المال والاقتصادية العربية والعالمية، ونظرا للتزايد المستمر الذي يكتسب الاهتمام بهذا المفهوم. حيث حرصت عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات نذكر كل من صندوق النقد الدولي، والبنك الدولي، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي أصدرت عام 1999 مبادئ حوكمة الأطر القانونية والمؤسسية لتطبيق حوكمت المؤسسات بكل من المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء".<sup>2</sup>

### أما الحوكمة في الجامعات:

ظهر مفهومها في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعية واقتراح الحلول لها، كون هاته الأزمة تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الأعضاء والطلاب، حيث لم يكن لهم الحق في مناقشة القرارات أو الاعتراض عليها، الشيء الذي يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها. كما يضعف تطورها نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية في حين باقي الأعضاء يتلقون هذه القرارات ويلتزمون بتنفيذها دون مناقشة، حيث تحولت هاته الأخيرة إلى أداة لقمع الحريات الطلابية فضلا عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية هذه الصناديق الاستبدادية والتي تدار بها المؤسسة الجامعية، وآليات محاسبة الإدارة على قراراتها<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 28، 29.

<sup>2</sup> نسيمه غلاي: مرجع سبق ذكره، ص ص 31، 32.

<sup>3</sup> جمال الدين حلاوة، نداء دار طه: واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02 / 2012، ص 87.

حيث تهدف فكرة الحوكمة إلى رفع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم وما يعيننا في هذا المقام هم الطلاب في علاقاتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وأعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي. وفي ذات الوقت القرارات تصدر بمعزل عنهم، وعليهم الالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو تحديد مساراتها.

لذا يجب على الجامعة تصحيح لهذا الوضع حيث يصبح للطلاب والأساتذة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزء من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم ويديروهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات.<sup>1</sup>

ومن أسباب ظهور الحوكمة في الجامعة أيضا:<sup>2</sup>

- زيادة الضغوط على المؤسسات التعليمية العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبب بزيادة النمو السكاني، لاسيما مع إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
- ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية أو الخاصة، يمكن بسبب تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم، كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية.
- ضعف البنى التحتية وقلة فرص البحث العلمي.
- ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص.
- ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.

<sup>1</sup> جمال الدين حلاوة، نداء دار طه، نفس المرجع ص 87.

<sup>2</sup> الحاج عرابية، ليلي بن عيسى: حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 03، جوان 2017، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 48.

- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة.<sup>1</sup>

## 2- أهمية الحوكمة الرشيدة في الجامعات:

"تعتبر الحوكمة الرشيدة إحدى الوسائل الهادفة التي تحقق التنمية الاقتصادية ورفاه المجتمع، وإرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص والشفافية التي تضمن النزاهة، وتعزيز سيادة القانون ورسم الحدود الفاصلة بين المصالح الخاصة والعامة والحيلولة دون استغلال المنصب والنفوذ".<sup>2</sup>

حيث تتحدد أهمية الحوكمة وتتزايد نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وتتحدد أهمية الحوكمة في الجامعة في:

- تحقيق الانضباط المالي والإداري والسلوكي في كافة المنشآت والمنظمات.
- محاولة التخفيف من مظاهر الفساد المالي والإداري.
- تعتبر من الحلول الفعالة لمشكلة الوكالة والتكاليف المرتفعة.
- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها.
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.<sup>3</sup>
- تقييد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.

<sup>1</sup> الحاج عرابة، ليلي بن عيسى: مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريس والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص49.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، مرجع سبق ذكره، ص50.

- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي لسلامة التطبيق القانوني للتشريعات، وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات الجامعية.
- تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات، وتحقيق الجودة وتجنب الفساد المالي والإداري، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.<sup>1</sup>

### 3- أهداف الحوكمة الرشيدة في الجامعات:

- هناك العديد من الأهداف التي من الممكن تحقيقها في حال تم تطبيق أسس ومبادئ الحوكمة الرشيدة في الجامعات على الوجه الصحيح وتتمثل:
- ✓ تحقيق الشفافية: وهذا من خلال العمل وفق آليات وأطر تتميز بالوضوح وعدم الغموض وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع النشاطات الممارسة سواء داخل الجامعة أو خارجها.
  - ✓ تعزيز فاعلية الجامعات: وتعني زيادة الكفاءة الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
  - ✓ وضع القوانين والقواعد: يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية بما يحقق الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف.
  - ✓ تعزيز مشاركة جميع الأطراف: من إداريين أو أكاديميين وقيادات وطلاب في عمليات صنع القرار.
  - ✓ تحقيق العدالة والمساواة: وذلك بين العاملين في الجامعة للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
  - ✓ توفير حق المحاسبة والمساءلة: وذلك لجميع الأطراف الفاعلة والمستفيد من وجود الجامعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمال مجناح: أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، مجلد 04، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر) 2020، ص144.

<sup>2</sup> علي بن محمد السوادي: الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة السعودية، نقلا عن الزهراني خديجة، 2015، ص30.

علاوة على ذلك يمكن تحديد أهداف حوكمة الجامعات على النحو التالي:

- تحسين وتطوير أداء المؤسسة الجامعية.
- مساعدة إدارة المؤسسة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي على كفاءة الأداء.
- الحد من حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل المؤسسة تعوق جودة الأداء.
- تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- تحسين الممارسات التربوية الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات المؤسسة وعملياتها.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبية والمسائلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء المؤسسة الجامعية.
- إيجاد الهيكل الذي تم تحديده من خلال أهداف المؤسسة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسة الجامعية.<sup>1</sup>

#### 4- خصائص الحوكمة الرشيدة في الجامعات:

- الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المساءلة، المسؤولية، العدالة.<sup>2</sup>
- ✓ **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- ✓ **الشفافية:** من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والتي تعني تفاعل القطاعين في تبادل المعلومات ومراعاة تطبيق الأنظمة والقواعد المعنية بالتنظيم المشترك.
- ✓ **الاستقلالية:** أي عدم وجود تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط.
- ✓ **المساءلة والمحاسبة:** من خلال إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات.

<sup>1</sup> عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي: جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 04، عدد 04، 2002، ص47.

<sup>2</sup> حسن العلواني: اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشد، في كتاب كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006، ص78.

حيث تعتبر المساءلة عامل مهم ومؤثر في الحوكمة الرشيدة ولا يقتصر ذلك على المؤسسات الحكومية بل يعتمد على القطاع الخاص والمجتمع المحلي أيضا.

✓ **المسؤولية:** أي التحلي بالمسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

✓ **العدالة:** أي احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة.

كذلك خلصت منظمات الأمم المتحدة إلى ضرورة إيجاد نظام لقياس الحوكمة يتسم بخصائص أهمها:

❖ **السلوك الأخلاقي:** أي ضمان الالتزام السلوكي وقواعد السلوك المهني الرشيد، والتوازن في تحقيق مصالح

كافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات.

❖ **المشاركة في صنع القرارات:** حيث تعتبر المشاركة حجر أساسي في الحوكمة الرشيدة وتبدأ من عمل

المرأة والرجل جنب إلى جنب حيث تسهم في تحريك المواطن للمشاركة في تحسين وإدارة الحكم عبر

تعزيز المساءلة والشفافية، حيث تقلل الصلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات وتخفيف المركزية.<sup>1</sup>

❖ **المساواة والشمولية:** من خلال وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن الجميع لديهم حصة في هذا

النظام (شركاء) وأنهم ليسوا بعيدين أو محايدين عن المسيرة ويتطلب ذلك من جميع فئات المجتمع

وخصوصا الفئة الأضعف.

❖ **سيادة القانون:** حيث تتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل قانونية عادلة يتم فرضها بشكل نزيه بحيث تتضمن

حماية كاملة لحقوق الإنسان وخصوصا الأقليات.

❖ **الإجماع للرأي العام:** تتفاوت وجهات النظر بين الأفراد والأقسام وتؤثر بذلك في عوامل متعددة مختلفة

ومتشابهة لذلك لا بد من التوافق بينها، من أجل اتخاذ القرارات النزيهة والأمانة والموضوعية والانتماء

والولاء للمؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة مرجع سبق ذكره، ص47.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص48.

## ثانيا: أسس حوكمة الجامعات وأنماطها.

## 1- مبادئ حوكمة الجامعات:

- **الشفافية:** وهذا بتطبيقها داخل الجامعة من خلال الانفتاح والتخلي عن الغموض وجعل كل ما يدور داخل الجامعة واضح مع وجود سهولة في تدفق المعلومات والدقة والموضوعية وسهولة الحصول عليها واستخدامها من طرف الأطراف الفاعلة في الجامعة.<sup>1</sup>
- حيث تعتبر الشفافية على أنها وضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات وغيرها من الأدوات التي تضمن حق كل طرف من أطراف الجامعة.
- **المشاركة:** تعتبر حوكمة الجامعات على أنها إتاحة الفرصة للإداريين والطلبة والأساتذة بالمشاركة في رسم سياسات ووضع قواعد عمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وهذا من شأنه العمل على تحسين التطوير الداخلي للجامعة نتيجة المشاركة في وضع مختلف الخطط والسياسات التعليمية والوقوف على تنفيذها وتقييمها لتدارك النقائص والأخطاء ومعالجتها.
- **المساءلة:** تعتبر المساءلة أمر ضروري في مؤسسات التعليم العالي نتيجة لمختلف الانتقادات التي تعرضت لها هاته المؤسسات، وعجزها عن مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها، والمطالبة المستمرة بإعادة النظر في برامجها التعليمية وطرق التدريس المعتمدة حيث أصبح من الضرورة القيام بمساءلة الجامعات عن أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها.<sup>2</sup>
- حيث تعني تمكين جميع الأطراف داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الأساتذة الآخرين.<sup>3</sup>
- **الاستقلالية:** أصبحت الدراسات المرتبطة بالحوكمة تدعو لزيادة استقلالية الجامعات، حيث ينتج عن تمتع الجامعات بالاستقلالية إلى حرية قبول الطلبة، الاستقلالية في تحديد البرامج الإدارية (الاستقلالية في التوظيف) حيث تتميز بأنها جامعات متطورة ورفيعة المستوى وتساهم في تشجيع الابتكار.

<sup>1</sup> دلال بوعتروس، محمد دهان: دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد06، العدد02، ديسمبر2019، ص301.

<sup>2</sup> دلال بوعتروس، محمد الدهان، مرجع سبق ذكره، ص301.

<sup>3</sup> أحلام قراوي: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من منظور الطلبة، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مجلد 02، العدد02، 2020، ص49.

- **الأخلاقيات:** حيث تشمل القيم والأخلاقيات المثالية، مع مراعاة حقوق كافة الأطراف من ذوي العلاقة حيث تشمل القيم والأخلاقيات المثالية، مع مراعاة حقوق كافة الأطراف من ذوي العلاقة والاعتراف بها على قدم المساواة والشفافية التامة للإدارة العليا ومجلس الإدارة بعيد عن تأثير أي نفوذ على عملية اتخاذ القرارات بما يدعم التقليل من التضارب في المصالح والانتقال بها من المستوى الشخصي إلى المستوى العام، حيث تلعب الأخلاق دور رئيسي في تفعيل التحكم وتعزيز ثقة الأطراف ذوي العلاقة.
- **العدالة والمساواة:** وتشمل تبني الجامعات للوائح والقوانين التي تضمن المساواة في التعامل على جميع أصحاب المصلحة دون تمييز وفقا للجنس أو الدين أو الطبقة الاجتماعية.

## 2- قواعد حوكمة الجامعات:

الحوكمة الصحيحة تكون نابعة من مشاركة أصحاب المصالح في رسم سياساتها وصنع قراراتها، وللحوكمة قواعد أساسية ينبغي أن تسير عليها أية مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي:

✓ **قاعدة الشفافية:** والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، وتعني الشفافية في الجامعة، الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا، وهذا الوضوح يعني أن الطلبة و الأساتذة يستطيعون، وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عن مشاكلهم واحتياجاتهم، ما يولد حوارا منتجا، ما بين قيادات الجامعة و أطرافها كما تشكل اللقاءات المفتوحة تحديا ايجابيا لتفكير الطلبة و الأساتذة و تحفيزهم على المشاركة الفعالة، وتسهم في تعزيز قيم الحوار والتواصل البناء وبين قيادات الجامعة وطلبتها.<sup>1</sup>

✓ **قاعدة المساءلة<sup>2</sup>:** تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، بالإضافة إلى تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على طلبة الجامعة وجميع العاملين فيها وتعد المساءلة الوجه الآخر للقيادة ودونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة، أو الإجابة عن الواجبات والمسؤوليات التي تسند إليهم.

<sup>1</sup> محمود ابراهيم ملحم: هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة؟، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات: الواقع والطموح، جامعة الأردن، 2017/3/23، ص، ص، 9، 10.

<sup>2</sup> جمال حلاوة، نداء دار طه: مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.



✓ قاعدة المشاركة: أي إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح (طلبة الجامعة، الهيئة الأكاديمية والإدارية، والمجتمع) للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وأيضاً إتاحة الفرص لطلبة الجامعة وأن يكون لهم دور واضح في عملية صنع القرار. إضافة إلى تلك القواعد:

- \* الأداء: أي استجابة الجامعات لمتطلبات جميع أصحاب المصالح ضمن إطار الفعالية والكفاءة، بهدف تحقيق نتائج تلبي احتياجات العامة، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة.
- \* الاتجاه: ويعني اهتمام القادة بالجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحكم الصالح والتنمية البشرية.
- \* الإنصاف والعدالة: بمعنى تحقيق العدالة للجميع والإرتقاء بهم وتلبية احتياجاتهم وضمان سيادة القانون.
- \* الانضباط: أي اتباع السلوك الأخلاقي والمناسب والصحيح.
- \* الاستقلالية: عدم وجود مؤشرات وضغوط غير لازمة للعمل.
- \* المسؤولية المجتمعية: إن النظر للمواطن كمواطن جيد من خلال رفع درجة تبنيتها للقضايا المجتمعية.<sup>1</sup>

### 3- متطلبات نجاح الحوكمة الرشيدة:

- حتى يمكن القيام بالتنمية وإنشاء حوكمة جيدة هناك متطلبات متعددة، وواجبات ضرورية تبدأ بالتخطيط وتنتهي بالتنفيذ والمتابعة والرقابة للتأكد من أن ما خطط قد نفذ وهي كما يلي:
- التخطيط السليم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية التنمية.
  - الإنتاج بجودة وتوفير التكنولوجيا الملائمة وتوفير الموارد البشرية
  - الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفاءته وفعاليته بالتدريب وربط التعليم بسوق العمل.
  - تطوير نظم الحكم في الدول النامية حتى تكون دول مؤسسات وليس دول مرتبطة بأشخاص (تطبيق سليم للديمقراطية والسماح لتداول السلطة).
  - وضع السياسات الاقتصادية الملائمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الحكيم بزوية، سامي عبد الجبار: جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي وهران، 2011/10/4، ص6.

<sup>2</sup> عادل رزق: الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي" القاهرة، مصر، 2008، ص152.

بالإضافة إلى تلك العوامل:

- توفير السلوك الأخلاقي من خلال الالتزام بأخلاقيات حميدة، التزام بقواعد السلوك المهني الرشيد.
- التوازن في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة الثقافية عند تقديم المعلومات للقيام بالمسؤولية المجتمعية والحفاظ على بيئة نظيفة.
- الرقابة والمساءلة: تفعيل أدوار أصحاب المصالح في نجاح المنشأة، أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال، مصلحة الشركات.
- أطراف رقابية مباشرة، المساهمون مجلس الإدارة، لجنة المراجعة، المراجعون الداخليين، أطراف أخرى، الموردون العملاء، المستهلكون،
- إدارة: وضع نظام لإدارة المخاطر، الإفصاح وتوصيل المخاطر إلى المستخدمين وأصحاب المصلحة.<sup>1</sup>

#### 4- أنماط حوكمة الجامعات:

أ) الحوكمة الأكاديمية التشاركية: هي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات التعليمية، وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبطة بالعلم، حيث تؤكد على أن المؤسسات التعليمية هي مؤسسات ذات طبيعة خاصة، ولها رسالة فريدة هي إنتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها، لهذا السبب فإن الحوكمة الأكاديمية تؤكد على ضرورة صنع القرارات الأكاديمية بعيدا عن المناخ والمواقف السياسية والإدارية وأهمية سعي أعضاء هيئة التدريس في تحسين عملية تصميم المناهج الدراسية وتطويرها بشكل مستمر ووضع سياسة مجددة للبحث العلمي وتدعيم الحرية الأكاديمية وضرورة استناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية .

معنى ذلك أن الحوكمة الأكاديمية التشاركية توضح العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والتي تتاح فيها الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم حول بعض القرارات وتوجيه النصح والإدارة المؤسسة حول بعض القرارات المرتبطة بسياسية المؤسسة الجامعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص47.

<sup>2</sup> نورة عدنان نجم : مرجع سبق ذكره، ص35.

**ب) الحوكمة الذاتية:**

تقسم إلى حوكمة إدارية وتشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية، وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية وهي التي تضع الأهداف وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة وحوكمة أكاديمية وتشير إلى عملية الرقابة الذاتية وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا، وفقا لمهامهم الوظيفية<sup>1</sup>.

**ج) الحوكمة الإلكترونية:**

تشير إلى أخذ أشكال حوكمة الجامعات والتي تتمثل في العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة الجامعية لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات بحيث تصبح معلنة وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح، حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية<sup>2</sup>.

خاصة مع ظرف فيروس كورونا المستجد الذي أثر كثيرا على الجامعات وجعلها تعمل بنظام الرقمنة الإلكترونية حيث تم إنشاء منصات للتعليم عن بعد لتسهيل وصول الدروس للطلبة وتسهيل التواصل بينهم وبين الأساتذة وهذا لمحاولة التأقلم مع هذا الوضع حيث ساهمت كثيرا في تسير العملية التعليمية وإكمال السنة الدراسية.

**ثالثا: محددات حوكمة الجامعات ومعوقاتها.****1- ركائز الحوكمة الرشيدة:**

تعتمد حوكمت الشركات على مجموعة من الركائز أو القواعد التي تقوم عليها ونذكر من بينها:

أ - السلوك الأخلاقي: أي ضمان الالتزام السلوكي من خلال: الالتزام بالأخلاقيات الحميدة، الالتزام بقواعد السلوك المهني الرشيد، التوازن في تحقيق الأطراف المرتبطة بالجامعة، الشفافية عند تقييم المعلومات، القيام بالمسؤولية المجتمعية والحفاظ على بيئة نظيفة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نورة عدنان نجم: مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> نورة عدنان نجم: نفس المرجع، ص 36.

<sup>3</sup> صلاح حسن: البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال، معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011، ص 133.

نظرا لأهمية السلوك الأخلاقي داخل المؤسسات ودوره في تفعيل النظام الرقابي داخل الجامعات، فقد أوصت العديد من الهيئات العلمية والمهنية المختصة بضرورة أن يتواجد بالجامعات دليل للسلوك الأخلاقي يركز على القيم الأخلاقية والنزاهة، ويجب أن يركز هذا الدليل على ضرورة التزام جميع الأطراف بالقيم الأخلاقية التي تضمن حسن سمعة المؤسسة ومصداقيتها مع ضرورة التزامهم بالقيم والقوانين. والتأكيد على أن يعمل الجميع على حماية معلومات المؤسسة وضمان سيرتها.<sup>1</sup>

كما تعتمد المؤسسات الكثير من المداخل لترسيخ المبادئ المعززة للسلوك الأخلاقي الذي يجب أن يسود فيها. لذلك يوجد أربعة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الأطراف أثناء تأديته لمهامه هي:

- احترام القانون: الخضوع للقواعد القانونية المنظمة وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة بموجبها.
- النزاهة: يجب أن تسعى الجامعة إلى الحفاظ على ثقة جميع الأطراف وتعزيزها والتأكيد على أهمية النزاهة والعمل على تعزيز مصلحتهم لزيادة ولائهم للجامعة.
- الاجتهاد: يتعين على جميع الأطراف أن يؤدوا واجباتهم بكل جهد واجتهاد وعناية وانتباه، وأن يتجنبوا السلوك الذي ينم عن الإهمال.
- الاقتصاد والفعالية: ينبغي على جميع الأطراف المنتمين للجامعة عند قيامهم بواجباتهم أن يضمنوا عدم تبديد المال أو إساءة استعماله، مع ضمان تحقيق أعماله بفعالية وجودة عالية.<sup>2</sup>

ب- الرقابة والمساءلة: إن الرقابة هي وظيفة التأكد من أن الأنشطة توفر لنا النتائج المرغوبة، حيث أن الرقابة تتعلق بوضع هدف وقياس الأداء وبالتالي اتخاذ الإجراء التصحيحي، كما أن المراقبة هي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي تقوم بتأمين النشاطات اليومية بغرض تحقيق الإستراتيجيات وتخفيض التكاليف.<sup>3</sup>

ويعتبر نظام الرقابة في الشركة بمثابة خط الدفاع الأول الذي يحمي مصالح الأطراف الفاعلة في الجامعة بصفة خاصة وكافة الأطراف ذات الصلة بالجامعة بصفة عامة، حيث أن نظام الرقابة يوفر الحماية لعملية إنتاج المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها من قبل مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات وأيضا المعلومات المتعلقة بالكفاءة والفعالية لأنشطة المؤسسة ودرجة الالتزام باللوائح والقوانين.

<sup>1</sup> محمد مصطفى سليمان: حوكمت الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية. 2008، ص 150.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، 2009، ص 196.

<sup>3</sup> محمد مصطفى سليمان: مرجع سبق ذكره، ص 127.

وتضمن عملية الرقابة القيام بما يلي:

- الإشراف على إعداد التقارير والبيانات المالية وفحص المعلومات الواردة فيها بصفة عامة.
- تحديد الانحرافات وكذا الجهات المشرفة أو المسؤولة عنها، حيث أن النتائج التي تحصل عليها الشركة من خلال قيامها بعملية الرقابة سوف تسمح لها بمسائلة الأشخاص أو الجهات التي تتسبب بوجود انحرافات سلبية.

كما تعتبر المسائلة بمثابة تنمة لعملية الرقابة، فهي جملة إجراءات ذات طبيعة قانونية وتنظيمية، تتكفل المؤسسة بمسؤولية القيام بها وتحقق المسائلة من خلال:<sup>1</sup>

- ممارسة العمل بعناية ومسئولية والترفع عن المصالح الشخصية.
- التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدودهم.
- شفافية وعدالة التعامل في الأسهم من قبل أعضاء مجلس الإدارة.

### ج - إدارة المخاطر:

نظرا إلى تزايد الحاجة إلى تفعيل طرق الرقابة الداخلية والخارجية وقياس حسن الأداء في المؤسسات بادت من المستحب البحث عن كل جديد من الوسائل والأدوات والأنظمة التي تسهم في تجنب النتائج السلبية مع السعي إلى تطبيق وسائل التحسن المستمر في كافة المجالات داخل المؤسسة، لذلك تزايد في السنوات القليلة الماضية الاهتمام بإجراء الدراسات والأبحاث لإيجاد معايير لإدارة المخاطر.

كما يقوم مفهوم إدارة المخاطر على أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو توفير الأرباح بأقل تكلفة وجهد، وأن جميع المؤسسات تواجه حالة من عدم التأكد في البيئة التي تعمل بها، وأن التحديات التي تواجه الشركة من أجل خلق روح المبادرة في المؤسسة. وفي الواقع العملي نجد أ، عدم التأكد يمكن أن ينتج عنه مجموعة من المخاطر والفرص الاستثمارية للمؤسسة، والتي تؤدي إلى احتمال تخفيض أو زيادة ثروة المساهمين. وعلى هذا فإن مفهوم إدارة المخاطر يجعل الشركة قادرة على التعامل بفعالية مع حالة عدم التأكد المرتبطة بوجود مخاطر تهدد المؤسسة أو الفرص الاستثمارية التي يمكن أن تستغلها وتجعلها في صالحها.<sup>2</sup>

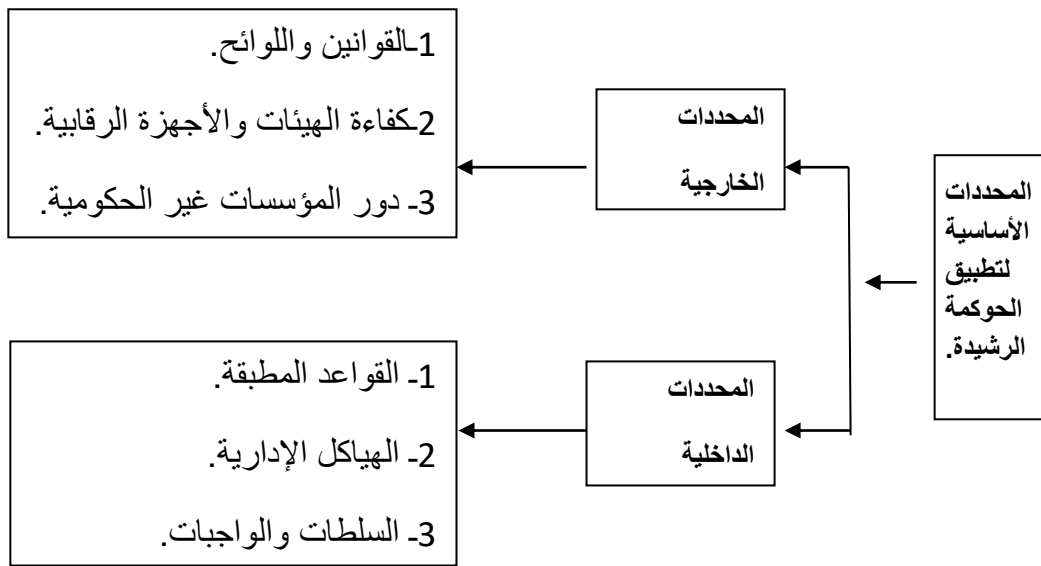
<sup>1</sup> عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر، القاهرة، 2008، ص 129.

<sup>2</sup> محمد سليمان صلاح: الاستفادة من أدوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمت الشركات، مجلة التدقيق الداخلي في إطار حوكمت الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 62.

## 2- محددات الحوكمة الرشيدة:

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستعادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات، يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات ويوضح الشكل التالي المحددات، وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول على مزاياه يعتبر أمرا مشكوكا فيهز وتشمل هذه المحددات والعوامل على مجموعتين.

شكل رقم (1): المحددات الأساسية لتطبيق الحوكمة الرشيدة.



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري،

مرجع سابق، ص، 19.

أ - **محددات خارجية:**<sup>1</sup> تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية، في أحكام الرقابة على الشركات وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة. بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل: مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستثمارات المالية وترجع أهمية المحددات الخارجية

<sup>1</sup> نظير رياض الشحات: إدارة محافظ الأوراق المالية في ظل حوكمة الشركات، المكتبة العصرية (المنصورة)، 2007، ص306.

إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

- وجود القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي: قانون الشركات، قانون هيئة الأوراق المالية، قانون سوق الأوراق المالية، قانون النقد قانون الضريبة.
- كفاءة القطاع المالي "المصارف وسوق المال" في توفير التمويل اللازم لتمويل المشروعات.
- كفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام أجهزة الرقابة في إحكام رقابتها

ب - **محددات داخلية:** تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.<sup>1</sup>

### 3- مراحل تطبيق حوكمة الجامعات ومعوقات:

تعد حوكمة الجامعات بمثابة يتم بواسطته توجيه المؤسسات ن والرقابة عليها، حيث تحدد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسئوليات بين المشاركين في المؤسسة، مثل مجلس إدارة المؤسسة، المديرين، وغيرهم من ذوي المصالح، وبهذا تستطيع حوكمة الجامعات أن تعطي الهيكل الملائم لوضع أهدافها، وبالتالي تشجيع المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء، حيث تمر حوكمة الجامعات بعدة مراحل وهي:<sup>2</sup>

أ - **مرحلة التعريف بحوكمة الجامعات:** وتعد من أهم مراحل حوكمة الجامعات، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة، ومعالمها، وجوانب الحوكمة، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، كما توضح مناهجها، ونظرياتها، وادواتها، وهي مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كثقافة، وكسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس لتعاملات المؤسسة.

ب - **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج حوكمة الجامعات إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها، وتعد هذه البنية أمراً ضرورياً لتأسيس الحوكمة، وتحقق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها.

<sup>1</sup> إبراهيم سيد أحمد: حوكمة الشركات ومسئولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2010، ص 163.

<sup>2</sup> رضا إبراهيم المليجي: جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص ص 269 - 270.

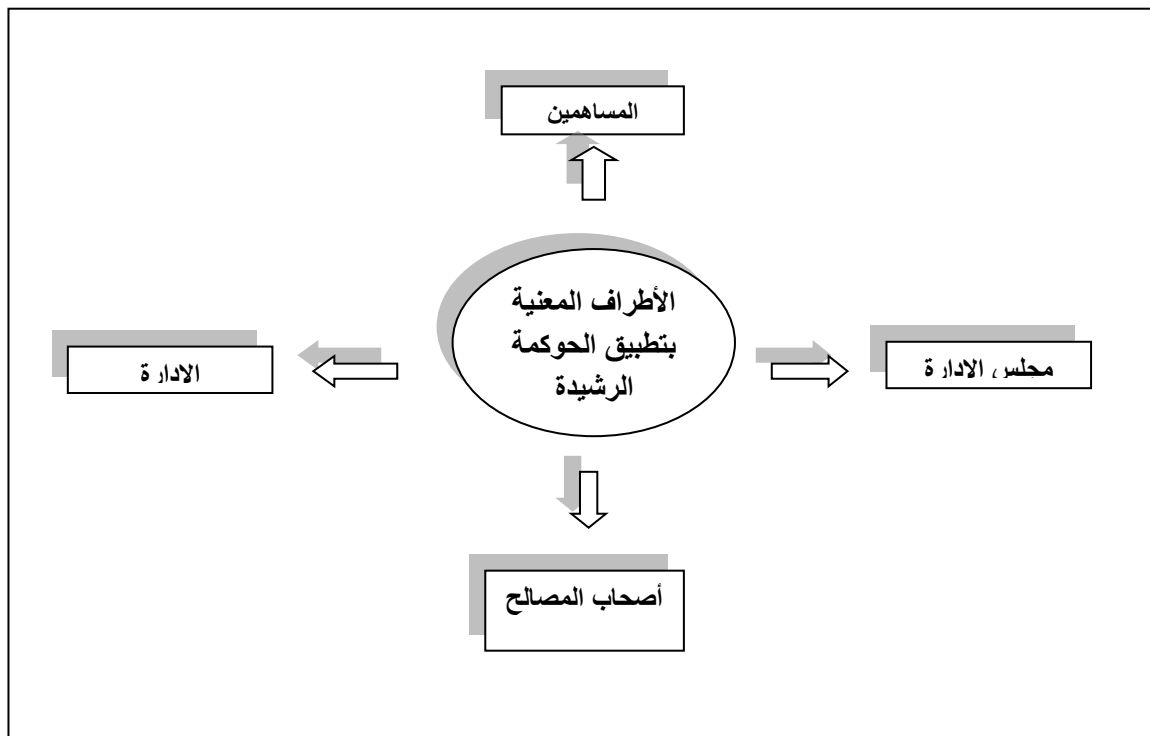
ج - مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيتها: حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني، محدد الأعمال، ومحدد المهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة، وفي نفس الوقت تحديد العقوبات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة، ومن ثم معالجة كل منها مما يؤدي لتحسين تنفيذ الحوكمة الرشيدة.

د - مرحلة تنفيذ وتطبيق حوكمة الجامعات: وهي المرحلة التي يبدأ فيها اختبار وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب تنفيذها أكبر قدر من الاستقلالية، والمحاسبة والشفافية، وكذلك تطبيق نظام العقاب والثواب.<sup>1</sup>

#### 4- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة الرشيدة:

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات، وتتحدد إلى درجة مدى نجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل التالي يوضح هذه الأطراف وهي:

الشكل رقم (2): الأطراف المعنية بتطبيق مفهوم الحوكمة الرشيدة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ما سبق.

<sup>1</sup> رضا إبراهيم الملبجي: مرجع سبق ذكره، ص 270.



أ - **المساهمين:** "وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الطويل وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم".<sup>1</sup>

ب - **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة، بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.<sup>2</sup>

ج - **الإدارة:** وهي المسئولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة. وتعتبر إدارة الشركة هي المسئولة عن تعظيم أرباح الشركة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.<sup>3</sup>

د - **أصحاب المصالح:**<sup>4</sup> وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والموردين والعمال والموظفين ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض في بعض الأحيان فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة الشركة على السداد في حين يهتم العمال والموظفون بمقدرة الشركة على الاستمرار.

ويجب ملاحظة أن مفهوم حوكمة الشركات تتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراد أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثر في سلوك الشركة ففي الوقت الحالي تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماما بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة ويلعب الدائنون

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح العشاوي: آليات حوكمة الخزنة العامة ورقة عمل مقدمة في ملتقى "حوكمة الخزنة العامة" الرباط، المملكة المغربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جوان، 2007.

<sup>2</sup> محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

<sup>3</sup> مونية سلطان: السندات والأسهم والأوراق المالية، عمان، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 171.

<sup>4</sup> طارق نبيل محمد السوقي: الإدارة الرشيدة والحوكمة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019، ص ص 93 - 94.

دورا هاما في عدة أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة كما يلعب العاملون دورا هاما بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تباينا واسعا وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

## 5- معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة:

تطبيق مفهوم الحوكمة الجامعية يتأثر بعدة معوقات توجز أهمها في النقاط التالية:

المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع، المناخ السياسي العام، المنظومة القانونية والتشريعية لمؤسسات التعليم العالي طريقة إدارة الجامعة، غياب فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي، لأعضاء هيئة التدريس، ضعف مشاركة الأساتذة الجامعيين والطلاب في الحياة الجامعية، هيمنة الجانب السياسي والأيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي.<sup>1</sup>

أ- **الثقافة السائدة في المجتمع والجامعة:** وتتمثل في غياب أسلوب الحوار والشورى وكذا غياب الشفافية والمساءلة، كنتيجة لما أكتسبه الفرد من بيئة المجتمع ووصولاً إلى البيئة الجامعية، مولدة ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير، فهي ثقافة سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على وجهات النظر في مختلف المستويات كالتقاشات العامة أو مناهج وطرق التدريس، وكذا ما تخضع له علاقة بباقي المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية فليس من حق من هو أدنى مناقشة قرارات السلطات الأعلى.<sup>2</sup>

ب- **المناخ السياسي العام:** يؤثر المناخ السياسي للدولة على مدى اهتمام الأسرة الجامعية بشؤونهم الخاصة داخل أسوار الجامعة، كمثل غياب الديمقراطية في مختلف المجالات ومن بينها ديمقراطية الاتحادات الطلابية ما يزرع الإحباط والشك في القدرة على التغيير.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نزيهة مقيدش: مرجع سبق ذكره، ص 491.

<sup>2</sup> سناء جقطة: مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>3</sup> سناء جقطة: نفس المرجع، ص 31.

ج - طريقة إدارة الجامعة: يبرز إشكال إدارة الجامعة على وجه الخصوص في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام، إذ يتم تعيينهم من السلطات التنفيذية أو الإدارية بدل أن تتم عملية انتخابهم لتولي مناصبهم.<sup>1</sup>

كذلك هناك معوقات أخرى مثل:

- ضعف العلاقة بين أعضاء هيئة التدريس وبين الإدارة الجامعية.
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد والعاملين.
- سيادة ثقافة مقاومة التغيير.
- جمود الثقافة المؤسسية في بعض الجامعات.
- تزايد المطالب الخارجية التي تفرضها متغيرات العصر الحالي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سناء جقطة: مرجع سبق ذكره، ص، 31.

<sup>2</sup> ريم بنت ثابت محمد بن زيد الفحطا: إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 15، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 56.

## خلاصة:

من خلال ما تقدم يمكن القول أن الحوكمة الرشيدة هي عنصر أساسي في تحسين سير المؤسسات كما تعتبر آلية من آليات الإصلاح الإداري وكذلك تحسين جودة المخرجات، حيث يتطلب تطبيقه في الجامعات توفير الأرضية التنظيمية والتشريعية الملائمة لذلك، والعمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمبادئ الحوكمة كالشفافية، المساءلة، والعدالة، حيث استعرضنا في فصلنا هذا، العديد من العناصر المهمة حول الحوكمة الرشيدة والتي بدأت من ظهور هذا المفهوم إلى أهميته وأهدافه وخصائصه، ثم تطرقنا إلى أسس حوكمة الجامعات وأنماطها، كما تناولنا أيضا في هذا الفصل محددات حوكمة الجامعات ومعوقاتها.

# الفصل الثالث

**تمهيد:**

تعد المسؤولية الاجتماعية من أهم القيم التي تؤسس منظومة ثقافة المسؤولية المجتمعية التي يجب أن يتحلى بها كل فرد في المجتمع لكي يتطور وينمو بشكل أفضل ، وكذا الأمر بالنسبة للمؤسسات فلا بد أن تهتم وتكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بالنواحي الاجتماعية ، لهذا إزداد الاهتمام أكثر في الآونة الأخيرة بمفهوم المسؤولية المجتمعية للمؤسسات نظرا لكون هذه الأخيرة تؤثر بشكل كبير بالحياة العامة ما جعلها تدرك ضرورة توسيع نشاطها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية والذاتية الى نشاطات تتعلق بالمجتمع، وهذا الأمر كذلك من النشاطات الاجتماعية والذاتية الى نشاطات تتعلق بالمجتمع ، وهذا الأمر كذلك ينطبق على مؤسسات التعليم العالي فالجامعات هي الأخرى بينها وبين مجتمعاتها علاقة تبادلية تكاملية يؤثر كل منها بالآخر ويتأثر به ، فهي من صنع المجتمع من ناحية ومن ناحية أخرى هي أدواته في صنع قياداته الإدارية والمهنية والسياسية والفكرية .

من هذا المنطلق قد زاد إيمان الجامعات بأهمية المسؤولية المجتمعية لما لها من أثر في تحقيق أهدافها المنشودة، بحيث أن أهداف الجامعة، أصبح من أولوياتها المساهمة في تحسين نوعية حياة الفرد وتحقيق رفاهية المجتمع المحيط بها، حيث أن تبني الجامعات هذا الأسلوب يمكنها من تحسين سمعتها أمام أصحاب المصالح والمجتمع المحلي.

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق لكل العناصر المهمة المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية وذلك بالتطرق إلى الجذور التاريخية وتطور هذا المفهوم، مع نكر كل من الأهمية والأهداف الأساسية المتعلقة به وذكر أهم مجالاته.

## أولاً: فلسفة المسؤولية المجتمعية للجامعة.

### 1- التطور التاريخي لمفهوم المسؤولية المجتمعية:

لقد تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية بشكل متسارع، وتأثر بالمتغيرات الأساسية الحاصلة في المجتمع، حيث ارتبط نشوء فكرة المسؤولية المجتمعية خلال مرحلتها الأولى مع قيام المشاريع الصناعية، واعتقاد رجال الأعمال بأنهم يمتلكون هدفاً واحداً هو تعظيم الأرباح، وقد ظلت هذه الفكرة قائمة خلال القرن التاسع عشر والرابع الأول من القرن العشرين غير أنها لم تستمر أمام الأزمات الاقتصادية التي يشهدها العالم في بدايات القرن العشرين، وبشكل خاص تجاه مشكلة ندرة الموارد وانخفاض الأجور وظروف العمل السيئة والغير ملائمة ..... إلخ، كل هذه المشكلات لفتت الأنظار إلى وجود تصور آخر للمسؤولية المجتمعية لا يرتبط بتعظيم الأرباح فقط.<sup>1</sup>

ويمكن أن نورد نشأة تطور مفهوم المسؤولية المجتمعية من خلال المراحل الثلاثة التالية:

#### 1-1- مرحلة إدارة تعظيم الأرباح (1800-1920):

لقد كانت المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال في هذه المرحلة تتميز بالتركيز على تعظيم الأرباح وإعتبار هدفهم الوحيد والأهم، وكذا التوجه نحو المصالح الذاتية الصرفة، وإعتبار أن الأموال وتجمع الثروة هو الأمر الأكثر أهمية، تحت شعار (ما هو جيد لي هو جيد للبلد).

#### 1-2- مرحلة إعادة الوصاية (1920-1960):

في هذه المرحلة قد كانت المسؤولية الأساسية لمنظمات الأعمال هي الوصول إلى تحقيق الأرباح بطريقة ملائمة، بحيث تقوم بتحقيق المصلحة الذاتية ومصالح الأطراف الأخرى من مساهمين وعاملين، إذ أن هذه الفترة تعتبر فيها النقود والثروة مسألة مهمة غير أن الأفراد هم أيضاً مهمون، أما بالنسبة لشعارها فهو (ما هو جيد للشركات فهو جيد للبلد)<sup>2</sup>

1 - تامر ياسر البكري: التسوق والمسؤولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص 18 - 19.

2 - وهيبه مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص 69.

## 1-3- مرحلة إدارة نوعية الحياة 1960 الى وقتنا الحالي:

تميزت هذه المرحلة ببروز توجه جديد ظهر مع زيادة الانفصال الكبير الحاصل ما بين الملكية والإدارة في معظم المؤسسات، بالإضافة الى ظهور مفاهيم جديدة في أوروبا ساهمت في بلورت مفهوم المسؤولية المجتمعية قانونيا وأخلاقيا ويوجب إلزام المؤسسات به، كما بدأت مختلف الحركات الاجتماعية من جماعات الحقوق المدنية، وجمعيات حماية المستهلكين بالتأثير سلوكيات المؤسسات من خلال تحسيس المديرين بأن المسؤولية لا تنحصر داخل المؤسسة أو السوق فقط، بل تتعدى على أطراف أخرى تتجلى في المجتمع ككل. ومع نهاية السبعينات من القرن العشرين قامت إحدى الجامعات الأمريكية بعقد مؤتمر حول المسؤولية الاجتماعية، أكدت فيه ضرورة إلزام المؤسسات بالمصلحة العامة خاصة في ضوء التغيرات الاقتصادية والاجتماعية الحاصلة.<sup>1</sup>

أما بالنسبة لنشأة مفهوم المسؤولية المجتمعية للجامعات نجد أن التعليم العالي أصبح يشكل عامة للمجتمعات الحديثة، فبعدها كان حكرًا فقط على النخبة انتشر بشكل واسع بغض النظر عن اعتبارات العمر أو العرق أو الوضع الاجتماعي... إلخ، وأصبح ينظر للتعليم كفرصة متاحة للجميع، بالإضافة الى أنه قد بات لزاما على المؤسسات التعليمية أن تدمج مختلف المواضيع الخاصة ما تعلق منها بالجوانب الأخلاقية، بحيث نجد من المظاهر المصاحبة لتطور ماهية التعليم وأبرز توجهاته نشأة ما يعرف بمسؤولية المجتمعية للجامعات.<sup>2</sup>

1 - خويلدات صالح: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر -3-، 2011، ص ص 64 - 65.

2 - وهيبه مقدم: بشير موفق لطفي، أهمية تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، البحرين، عدد 4 فيفري 2020، ص 239.



**2- أهمية المسؤولية المجتمعية للجامعة:**

إن موضوع المسؤولية المجتمعية له دور بالغ الأهمية بالنسبة لكل من هذه الجهات وهي المنظمة والدولة والمجتمع على حد سواء ويتجلى ذلك من خلال ما يلي:

**2-1- بالنسبة للمنظمة:**

أن تبني المنظمات مسألة المسؤولية المجتمعية وتحقيقها يعمل بدوره على تحسين صورة تلك المنظمة في المجتمع وكذا تعزيز المظاهر الإيجابية لها وترسيخه، خاصة بالنسبة لكل من العملاء والعمالين وأفراد المجتمع ككل، إذا ما اعتبرت المسؤولية المجتمعية مبادرات طوعية للمنظمة تجاه العديد من الأطراف ذات المصالح المباشرة وغير المباشرة، و لإلزام المنظمة بالمسؤولية المجتمعية عليها أن تهتم بتحسين مناخ العمل، وكذلك بحث روح التعاون والترابط والتماسك ما بين المنظمة ومختلف الأطراف ذات المصلحة.

**2-2- بالنسبة للدولة:**

يساهم إلتزام المنظمة بمسؤوليتها المجتمعية في ما يلي :

أن قيام منظمات الأعمال بمسؤولياتها المجتمعية سيؤدي بدوره الى تحقيق وتقويض الأعباء القائمة على عاتق الدولة، والتي تحملها بغية استمرارها في القيام بمهامها وخدماتها المختلفة منها الصحية والتعليمية والثقافية والاجتماعية بمستوى عالي الجودة، وكذلك الأنشطة الضرورية لخدمة المجتمع.<sup>1</sup>

**2-3- بالنسبة للمجتمع:**

أن إلتزام المنظمة بمسؤوليتها المجتمعية يساهم من خلال :

- الزيادة من التكافل الاجتماعي بين شرائح المجتمع المختلفة وفئاتها مع توليد شعور عال بالانتماء لديهم.
- العمل على تحقيق العدالة الاجتماعية وتوفير الاستقرار الاجتماعي من خلال سيادة مبدأ تكافؤ الفرص من تحسين جودة حياة المجتمع ماديا وثقافيا.
- إلتزام المنظمات بتعزيز الشخصية السياسية والمساءلة بما يساهم في تحقيق الاستقرار السياسي في المجتمع.<sup>2</sup>

1 - مصطفى شلابي محمد: علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2013، ص ص، 17 - 18.

2 - صالح عبد الرضا رشيد: احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص ص 96 - 97.

- ارتباط المسؤولية المجتمعية بمفاهيم الثقافة وتقليل سرية العمل و أداء الأعمال بمصادقية يزيد من الترابط والتماسك الاجتماعي يقلل من الفساد المالي والإداري وكذلك السياسي.<sup>1</sup>
- أما فيما يخص أهمية المسؤولية بالنسبة للجامعات نجد أن هذه الأخيرة مثلها مثل مؤسسات المجتمع المختلفة يقع على عاتقها مهام وأدوار عديدة من الواجب أن تقوم بها تجاه المجتمع وأفراده، وفي نفس الوقت تحقق للجامعة الكثير من القواعد المالية والاجتماعية، بالإضافة الى تعزيز سمعتها وولاء الموظفين لها، وتعزيز روحهم المعنوية، ويظهر ذلك في النقاط التالية :
- تحسين صورة الجامعة وسمعتها في المجتمع .
- توفير مناخ عمل ملائم وفق المتطلبات التقنية والفيزيولوجية للجامعة داخل فضاء الجامعة .
- الارتقاء بنوعية الحياة الاجتماعية داخل فضاء الجامعة.
- المسؤولية المجتمعية ضرورة اجتماعية واقتصادية وأدبية.
- المسؤولية المجتمعية بمثابة تجاوبا فعالا مع تغيرات حاجات المجتمع.
- الاستفادة من المشكلات المجتمعية وتحويلها إلى فرص مريحة للجامعة.
- تحفيز الطالب لممارسة أدواره المجتمعية.
- تساهم المسؤولية المجتمعية في استمرار حيوية الجامعة على المدى البعيد خلال تعزيز استدامة المواد الطبيعية<sup>2</sup> .

1 - صالح عبد الرضا رشيد: مرجع سبق ذكره، ص 97.

2 - حنان أحمد الروبي، تصور مقترح لتفعيل المسؤولية الاجتماعية، لجامعة بني سويف، في ضوء رؤيته، مصر 2030، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، 2017، ص ص 271 - 272.

### 3- أهداف المسؤولية المجتمعية للجامعة:

وتنقسم الى وجهتي نظر احدهما من وجهة نظر الشركات والثانية من وجهة نظر المجتمع الذي تشغل فيه هذه المؤسسات ، ويمكن تباينها في النقاط التالية:

#### 3-1- من وجهة نظر الشركات:

- الحرص على اكتساب ثقة الجمهور وتحقيق رضا المستهلكين بما يساهم في تحقيق الاهداف الاقتصادية للشركات.
- الاهتمام بشؤون العمال ومحاولة توفير الرفاهية والاستقرار داخل المنظمة وذلك لما له من انعكاس ايجابي على الانتاجية، وكذا توفير الامن الوظيفي والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين.
- استمرار حصول المؤسسات على عائدات لفترات طويلة المدى.
- تحسين سمعة المؤسسات كميزة تنافسية مع غيرها من المؤسسات وذلك من خلال دورها في خدمة المجتمع.<sup>1</sup>

#### 3-2- من وجهة نظر المجتمع:

- الترابط والتماسك الاجتماعي والذي يقصد به زيادة التكافل، والتضامن المجتمعي بين مختلف شرائح المجتمع.
- تحقيق رفاهية المجتمع وذلك من خلال العمل على تحسين المستوى المعيشي للحياة أفراد المجتمع.
- الشمولية والمقصود بها تحفيز أفراد المجتمع للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة.
- العمل على مساندة الدولة في تحقيقها للأهداف التنموية من خلال مبدأ المشاركة.
- تحفيز القطاع الخاص لإيجاد حلول ومقترحات شاملة وصديقة للبيئة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي: المسؤولية الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الاسكندرية، 2015، ص 94.

<sup>2</sup> ناصر جرادات: عزاء أبو الحمام، المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014، ص

**4- أبعاد المسؤولية المجتمعية للجامعة:****4-1 البعد القانوني:**

نجد أن هذا البعد يرتبط بالمسؤوليات التي تحددها الدولة عن طريق جملة من القوانين والتعليمات التي يجب أن تلتزم وتتقيد بها المنظمات والمؤسسات، ولا تحاول خرقها حيث تسمح المؤسسات من خلال المسؤوليات المحددة بحصول أفراد المجتمع على فرض عمل دون التمييز بينهم، والمسؤولية القانونية لا تحدد وفق نصاب المؤسسات والزيون والمجتمع وما يجمعهم من علاقات، بل يعمل هذا البعد على المؤسسات نفسها من أسلوب المنافسة الغير مشروع وما ينجم عنه من صراعات وأزمات.

**4-2 البعد الأخلاقي:**

يعتبر هذا البعد من الأركان الأساسية والمهمة للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات وذلك لما له من اثار ايجابية متعددة ، فيجب على كل مؤسسة أن تتبنى العديد من المبادئ الارشادية التي تساهم في توجيه المجتمع في القرارات التي تتخذها مع مراعات اثار هذه القرارات على المجتمع ، وان تمارس هذه المؤسسات مسؤولياتها وفقا لأخلاقيات الادارة.<sup>1</sup>

**4-3 البعد الاقتصادي:**

ويعني من الواجب أن تكون المؤسسات النافعة ومجدية اقتصاديا اي تلتزم الربح والانتاج، والعمل على تلبية الحاجات الضرورية للمجتمع وتوفير الأمن للأخيرين.<sup>2</sup> غير أنه من الواجب ان تهتم بالجانب الربحي فقط، بل عليها ان تولي اهتمامها أيضا بالممارسات الاخلاقية في المؤسسة كالحكومة الرشيدة، رفض الرشوة وحماية حقوق المستهلكين وغيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عمر محمد درة وآخرون: المسؤولية الاجتماعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم والنشر والابحاث، جامعة ظفار، سلطنة عمان، العدد 10 يوليو 2018، ص 30.

<sup>2</sup> مجموعة من المؤلفين: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية برلين المانيا، 2019، ص 224.

<sup>3</sup> صالح الحموري: رولا المعايطة، مرجع سبق ذكره، ص 85.

#### 4-4- البعد الانساني الطوعي:

يعتبر من أهم الأبعاد المسؤوليات في مختلف المنظمات وأسماؤها فهو يضم أنشطة و سلوكات اضافية مرغوبة من طرف المجتمع بحيث اننا نجد المؤسسات تقوم بأعمال ونشاطات اختيارية تطوعية لا تعبر المنظمة ملزمة بها فهي تبادر فيها بشكل انساني تطوعي ، وتلقى ترحيبا كبيرا من المجتمع لاتصالها بمشروعات تحمل الخير له، فالبعد الطوعي للمؤسسات ينبع من رغبة المنظمات في المساهمة في أعمال ونشاطات غير ملزمة بها لا اقتصاديا ولا قانونيا مع الحرص على تقديم الدعم الكافي لإقامة برامج مختلفة في مجالات عدة كالتعليم والصحة والخدمات الانسانية والثقافية وغيرها ، وذلك لما له من دور فعال في تحسين صورتها بين المنظمات الاخرى وزيادة الولاء لها<sup>1</sup>.

وفي ضوء هذه الإطار وضع (كارول Carroll) الابعاد الأربعة للمسؤولية المجتمعية في شكل هرمي بين من خلاله طيفية تأثير كل بعد من هذه الابعاد على الاخر وذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل 3: هرم Carroll للمسؤولية الاجتماعية.



المصدر: ضيافي نوال: المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة الموارد البشرية مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص 32.

<sup>1</sup> صالح عبد الرضا رشيد: احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 99.

أما بالنسبة لأبعاد المسؤولية المجتمعية في الجامعات نجد أنها تركز على ثلاثة أبعاد مهمة وهي كالاتي:

- **البعد الاقتصادي:** ففي ضوء هذا البعد نجد أن الجامعات تتبنى جملة من المبادئ كالمساءلة والشفافية، والسلوك الأخلاقي والحرص على تطبيقها، وكذلك احترام الأطراف المعنية وسيادة القانون في جميع قراراتها وكيفية تنفيذها والعمل على تطوير دليل للحوكمة المؤسسية يخصها.
- **البعد الاجتماعي:** نجد أنه كان ينظر للمؤسسة المجتمعية انها عبارة عن عقد ما بين الجامعة والمجتمع، وتقوم الجامعة بموجب هذا العقد بتحقيق رضى المجتمع ومصالحه.
- **البعد البيئي:** من واجب الجامعات مراعات الآثار البيئية التي قد تتجم من عملياتها ومنتجاتها، ومحاولة القضاء على النفايات والانبعاثات السامة التي من شأنها التأثير سلبا على البيئة، والتصدي للممارسات التي قد تحرم البلاد والأجيال القادمة من التمتع بهذه الموارد من أجل المحافظة عليها<sup>1</sup>.

## ثانيا: مرتكزات ومجالات المسؤولية المجتمعية للجامعة.

### 1- مبادئ المسؤولية المجتمعية:

ينبغي على المؤسسات ولاسيما الجماعة أثناء ممارستها للمسؤولية المجتمعية أن تعمل على أساس مجموعة من المبادئ التالية:

**1-1- مبدأ المسائلة:** ويقصد بهذا المبدأ أن تعترف المنظمة بتأثير أفعالها على البيئة الخارجية والداخلية أي أن تتحمل مسؤولية جميع آثار أفعالها، ومن خلال هذا الاعتراف بالمسائلة ندرك أن المؤسسة جزء من المجتمع ولها مسؤولية متبادلة مع جميع أطرافه، وليس مع أصحاب المؤسسة فقط، فالمسائلة تتطلب وضع التدابير المناسبة كالأداء البيئي، والابلاغ عن أعمال المؤسسة، وهو ما يتطلب تكاليف تعنى بهذا الجانب لتطويره وتسجيله بالإضافة الى اعداد تقارير تعتمد على جملة من الخصائص وهي:

<sup>1</sup> مديحة فخري محمود محمد: تصور مقترح لتمتع المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية على ضوء مجتمع المعرفة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 80، ديسمبر 2016، ص ص 420 - 421.

- أن يكون التقرير مفهوم لجميع الأطراف.
- أن يكون مهما لمستخدمي هذه المعلومات.
- التميز بالوثوقية و الدقة في القياس و الابتعاد عن التحيز.
- القابلية للمقارنة أي الإتساق.
- تنوع التقارير بين الكمية والنوعية ليسهل فهمها من طرف المستخدمين لهذه التقارير.<sup>1</sup>

**1-2- مبدأ الشفافية:** تعتبر الشفافية من المفاهيم المعاصرة والحديثة في مجال الادارة نتيجة للتطور الكبير في العديد من المجالات و الأصعدة، وهي قبل كل شيء تستند الى اعلانية القرار ووضوح التشريعات و الدقة في الأعمال المنجزة، مع الاعتماد على ممارسات إدارية واضحة لاتخاذ القرارات بدقة و موضوعية عالية<sup>2</sup>، وبهذا فمبدأ الشفافية يوجب على المنظمات التحلي بالشفافية في قراراتها ونشاطاتها المختلفة التي تؤثر بها على المجتمع و البيئة، مع الافصاح على نحو واضح ودقيق عن سياستها وقراراتها و أنشطتها بحيث تكون جوهري من قبل المؤسسة و الحرص على تقديمها في الوقت المناسب وأن تكون معلومات فعلية وواضحة و موضوعية، وذلك لتسهيل عملية تقييم تأثير قرارات وأنشطة المؤسسة وبدقة على مصالح الأطراف المعنية<sup>3</sup>.

**1-3- مبدأ الاستدامة:** يختص هذا المبدأ بالآثار التي من الممكن أت تحدثها الاجراءات المتخذة في الوقت الحاضر على الخيارات المتاحة في المستقبل، فاستخدم الموارد في الوقت الراهن وعدم توفرها للاستخدام في المستقبل يشكل بدوره مصدر قلق خاصة مع محدودية الموارد وعليه لا بد من ايجاد البدائل المناسبة، فالاستدامة هي مبدأ أساسي في المؤسسة الاجتماعية، ويحرص على ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويعطى للمؤسسات مفهوم واسع يشمل على الجوانب الاجتماعية والاقتصادية ليس من أجل قياس التكاليف فحسب، بل للبحث عنها والتخطيط لها مستقبلا والحفاظ على مستقبل الموارد<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد عبد حسين الطائي: المسؤولية الاجتماعية للشركات وأخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص ص 33 - 34.

<sup>2</sup> أكرم أحمد الطويل: ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، ادارة الجودة الشاملة للبيئة والمؤسسة الاجتماعية، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 61-62.

<sup>3</sup> أكرم أحمد الطويل: ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، مرجع سبق ذكره، 2016، ص 62.

<sup>4</sup> محمد حسن الطائي: مرجع سبق ذكره، ص 32.

بالإضافة الى مبادئ أخرى تعتبر من أساسيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وهي كالتالي:

- مبدأ سلطة القانون: أي أن المؤسسة ينبغي أن تلتزم وتحترم القانون ولا يحق لها أن تكون فوق القانون المحلية والدولية المكتوبة والمعلنة.
  - مبدأ احترام الأعراف الدولية: بمعنى يجب على المؤسسة احترام الاتفاقيات الدولية والحكومية و اللوائح التنفيذية و الاعلانات و الموثيق و الخطوط و الارشادات عند ممارستها للمسؤولية الاجتماعية.
  - مبدأ احترام مصالح الاطراف المعنية: ويوجب هذا المبدأ ضرورة احترام المؤسسة واخذها بعين الاعتبار جميع الاطراف من مالكين وعاملين، و عملاء، وكذا الاعتراف بمصالحهم على اختلافها والاهتمام بمتطلباتهم وحاجاتهم المتنوعة.
  - مبدأ احترام حقوق الانسان الأساسية: ويقصد بهذا المبدأ انه واجب اي مؤسسة او منظمة، احترام حقوق الانسان الأساسية وتعترف بمدى اهميتها، وان تنفذ الممارسات والسياسات التي من شأنها احترام الحقوق الموضوعية الموجودة في الاعلان الدولي لحقوق الانسان<sup>1</sup>.
- والجامعة هي الاخرى تقوم على مجموعة من المبادئ في مجال المسؤولية المجتمعية وذلك تبعا للاتفاق العالمي للمسؤولية المجتمعية للمؤسسات وتتجلى فيما يلي:

#### أ - حقوق الانسان

- تشجيع حماية حقوق الانسان المنصوص عليها عالميا و الحرص على احترامها.
- الحرص على عدم انتهاك حقوق الانسان او التعدي عليها.

#### ب - معايير العمل:

- تقديم كل الاحترام والدعم لحرية تأسيس الجمعيات والاعتراف بها فعليا.
- تفعيل فكرة تفعيل فكرة القضاء على التمييز في مجال عملية التوظيف والمهن.

#### ج - المحافظة على البيئة:

- تشجيع مختلف المبادرات التي تساهم في توسيع نطاق المسؤولية البيئية.

<sup>1</sup> محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص ص 166-



- دعم وتشجيع فكره تطوير التكنولوجيا الغير مضره بالمحيط البيئي والعمل على نشرها قدر الامكان.

#### د - مكافحه الفساد:

- مكافحه الجامعات لجميع اشكال الفساد والتصدي له وخاصة مساله ابتزاز الاشخاص وتقديم الرشاوي<sup>1</sup>.

### 2- مجالات المسؤولية الاجتماعية: يمكن تحديد مجالات المسؤولية ما هي المؤسسة في ما يلي:

#### 2-1- مجال المساهمات العامة:

ان انشطة هذا المجال ترتبط بإسهامات المؤسسة في تقديم الدعم العلمي والثقافي والمساعدة الخيرية المختلفة للمؤسسات مع الحرص والاهتمام بالبرامج التي تحد من الامراض والابوئة ومحاولة ايجاد حلول للمشاكل الانسانية كالتوظيف الاقليات والمعاقين، وتوفير وسائل النقل اللازمة للعمال الذي يساعد في تخفيض الضغط على وسائل النقل العامة، وفيما يأتي سنذكر الأنشطة التي تختص بمجال المساهمات العامة:

- دعم الهيئات الخاصة بالرعاية الصحية.
- تقديم الدعم للمؤسسات المختصة بالأنشطة الثقافية.
- تحفيز وسائل النقل اللازمة للعمال.
- دعم برامج مكافحة الأمراض، والأبوئة مع توفير الإمكانيات والخدمات الكافية للعناية الصحية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> الأحمدى وفاء بنت ذياب: دور الجامعات السعودية في الربط بين التعليم والمجتمع، دراسة تحليلية في ضوء المسؤولية الاجتماعية للجامعات، مجلة كلية تربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد 168، 3 أبريل 2016، ص 663.

<sup>2</sup> مشتاق محمود خلف السبعواوي: الدور التمويلي للمصارف الاسلامية وآفاق تطويره في ضوء المسؤولية الاجتماعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2018، ص ص 107، 108.

## 2-2- مجال الموارد البشرية:

ويقوم هذا المجال على إعداد برامج لتدريب العمال من أجل زيادة مهارتهم، وترقيتهم وتحقيق الرضى الوظيفي لهم، واعتماد نظام الحوافز والمحور الذي يحقق مستوى معيشي مناسب للعاملين، والحرص على توفير فرص عمل متكافئة ومتساوية للجميع دون تمييز و تفرقة بينهم.

وتولي المؤسسات اهتمامها بهذا الجانب بسبب أهميته البالغة لاسيما في الجانب الاقتصادي، كزيادة الكفاءة الانتاجية للعمال، ومن بين الأنشطة الخاصة بمجال الموارد البشرية نذكر ما يلي:

- توفير فرص عمل متكافئة لجميع أفراد المجتمع.
- تحقيق الرضى الوظيفي للعاملين من خلال منحهم الأجور المناسبة وترقيتهم بطرق متساوية
- توفير برامج تدريبية لزيادة مهارات العاملين.
- تهيئة ظروف عمل آمنة ومناسبة وتتصف بالإستقرارية.<sup>1</sup>

## 2-3- مجال البيئة الطبيعية:

فالمسؤولية المجتمعية للمؤسسات في هذا المجال تمارس من خلال النقاط التالية:

- وعي العاملين في المؤسسة بمدى أهميته العمل في بيئة صحية وموازنتهم لحياتهم العائلية والعمل.
- وهي المجتمعات المحلية بأن أداء المؤسسات يكون جيد أو سيء حسب درجة تقديره للنظافة والصحة.
- كلما قدرت المؤسسة وتعاملت مع البيئة الطبيعية بكل احترام ووعي وحاولت تميمتها كلما ساهم ذلك بدوره في تحقيقها للربح أكثر.<sup>2</sup>
- الحرص على أن يكون اهتمام المؤسسة بالبيئة وحمايتها هدفا بعيد المدى ومستمر.<sup>3</sup>
- السمعة الحسنة للمؤسسة فيما يخص حماية البيئة وصيانتها لكي يجعلها دائما في استمرارية وذلك من أجل مردودها المستقبلي.

<sup>1</sup> مشتاق محمود خلف السبعوي: مرجع سبق ذكره، ص109.

<sup>2</sup> أسهان علي العواسة: أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، 2011، ص20.

<sup>3</sup> مشتاق محمود خلف السبعوي: مرجع سبق ذكره، ص109.

## 2-4- رفاه المجتمع:

يتطلب هذا المجال من المؤسسة العمل على تحسين الرفاهية الاجتماعية بشكل عام، وكذا بجميع أفراد المجتمع، وذلك من خلال المساهمة في مختلف الأنشطة الرياضية والثقافية والفنية، التي من شأنها أن تساهم في الرفع من ذوق المجتمع والارتقاء به، مع الحرص التام بعدم خرق مبادئ وحقوق الانسان والحفاظ عليها<sup>1</sup>.

اما مجالات المسؤولية المجتمعية التي تتحملها الجامعات متعددة باختلاف احتياجات الجامعات والمجتمع: كالحفاظ على نظافة البيئة وتقليل اضرار البيئة قدر الامكان، والعمل على نشر الوعي الصحي بين مختلف افراد المجتمع بالإضافة الى تقديم الاستشارات في هذا المجال، وتشجيع اجراء الابحاث الميدانية و استدامت التعليم، وتشبيد المنشآت الجامعية كالمستشفيات والمكتبات والمتاحف وقاعات الرياضة<sup>2</sup>.

3- عناصر المسؤولية الاجتماعية<sup>3</sup>:

تتكون المسؤولية الاجتماعية من عناصر مترابطة ينمي كل منها الاخر ويدعمه ويقوي ويتكامل معه، وهذه العناصر هي الاهتمام والفهم وعنصر المشاركة:

**3-1- الاهتمام:** والمقصود بعنصر الاهتمام ببساطه هو ذلك الارتباط العاطفي بالجماعة التي ينتمي اليها الفرد والذي بدوره يحرص على سلامتها وتماسكها واستمرارها وبلوغ اهدافها ولهذا العنصر مستويات مختلفة منها:

- **الانفعال مع الجماعة:** ويكون بصوره اليه بحيث يتعامل ويتعاون ويتفاعل مع الجماعة بكل حماسه وتلقائيه وتكون مسابرتة لها بموضوعيه ومنطقيه.

<sup>1</sup> أحمد اسماعيل المعاني وآخرون: قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص37.

<sup>2</sup> عمر محمد درة وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>3</sup> منال محمد عباس: المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2014، ص، ص 32 - 32.

- الانفعال بالجماعة: والمقصود به التعاطف مع الجماعة والفرد هنا يدرك ذاته اثناء انفعاله بالجماعة والمسألة لم تعد مساله عضويه اليه كما هي في المستوى السابق بصورة اراديه بناء على قناعته الذاتية فيتفاعل معها بكل صدق وشفافية.
- التوحد مع الجماعة: فالفرد يسعى لتحقيق مصلحة الجماعة واعلاء مكانتها ويغامر من اجل الدفاع عنها وهو بدوره م ما يؤدي لضمان تماسكها وتكافلها الاجتماعي<sup>1</sup>.

### 3-2- الفهم: وينقسم الفهم الى شقين يتمثلان فيما يلي:

- الشق الاول: وهو فهم الفرد للجماعة في حالتها الحاضرة ونظمها ومختلف قيمها وايدولوجياتها ووضعها الثقافي وتاريخها، والذي من دونه لا يستطيع الفرد فهم حاضرها ولا يتصور مستقبلها.
- أما الشق الثاني: فيقصد به انه على كل فرد ان يدرك جيدا آثار افعاله وتصرفاته وسلوكياته، وكذا قراراته على الجماعة، بمعنى يفهم ويعي القيمة الاجتماعية لأي فعل او تصرف اجتماعي و يصدر عنه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> منال محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص32 - 33.

<sup>2</sup> أسامة محمد خليل الزيناتي: دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بجمع الشفاء الطبي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة، جامعة الأقصى، 2014، ص44.

**3-3- المشاركة:** وهي من أهم عناصر المسؤولية المجتمعية ويعنى بها اشراك الفرد مع الآخرين في العمل الذي يساعد الجماعة في اشباع حاجاتهم وحل مشكلاتها والسعي للوصول لأهدافها، وتحقيق رفاهيتها واستمراريتها ولعنصر المشاركة ثلاثة جوانب تتجلى فيما يلي:

- **التقبل :** اي تقبل الفرد للدور او الادوار الاجتماعية التي تقوم بها والملائمة له في اطار ممارسة سليمة ، شرط ان يؤديه في حدود معايير مضبوطة لها .
- **التنفيذ :** اي تنفيذ الفرد للعمل بكل اهتمام وحرص للحصول على نتائج مرضية للجميع.
- **التقييم:** اي المشاركة التقييمية للمصلحة والموجهة في آن واحد، وعمل الفرد لمصلحة المعايير العامة والاخلاق.<sup>1</sup>

### ثالثا: استراتيجيات وعوامل نجاح المسؤولية المجتمعية للجامعة.

#### 1- استراتيجيات المسؤولية المجتمعية:

تتجه المؤسسات والمنظمات نحو تبني المسؤولية الاجتماعية انطلاقا من تبنيها لإحدى الاستراتيجيات الأساسية والهامة للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية والإسهام في الاتفاق على الأنشطة الاجتماعية ابتداء من استراتيجية عدم التبني الى المبادرة الطوعية، وعليه تم التطرق لأربعة استراتيجيات مهمة يتم فالاعتماد عليها في ممارسة المسؤولية الاجتماعية وهي كالتالي:

**1-1- استراتيجية الممانعة أو عدم التبني:** وتهتم هذه الاستراتيجية بالأولويات الاقتصادية للمؤسسات وتنظيم الارباح والعوائد الاخرى دون تبني لأي دور من الادوار الاجتماعية لان ذلك يخرج عن نطاق مصالحها فهي تركز على الا الاولويات الاقتصادية والتخلي عن الاتفاق على الأنشطة الاجتماعية.

**1-2- الاستراتيجية الدفاعية:** تهتم المؤسسات وفقا لهذه الاستراتيجيات القيام بدورها الاجتماعي بدرجة محدودة جدا وفق للمتطلبات القانونية فقط، من أجل حماية المنظمة من الانتقادات والمسائلة القانونية.<sup>2</sup>

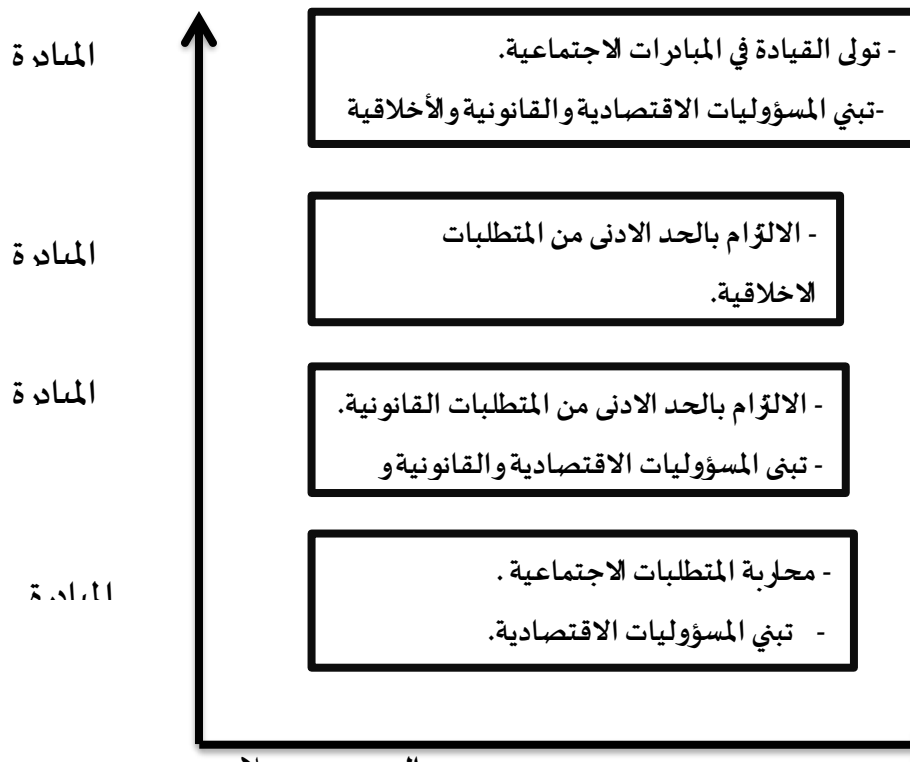
<sup>1</sup> منال محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص34.

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن العامري: طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن، 2008، ص ص، 96،97.

**1-3- استراتيجية التكيف:** وتتجه نحو التزام المؤسسات بالمسؤولية الاقتصادية والقانونية وتراعي المتطلبات الاخلاقية وذلك من خلال الاهتمام بالقيم والاعراف السائدة والسلوكيات المقبولة اجتماعيا ويركز عليها المجتمع الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.<sup>1</sup>

**1-4- استراتيجية المبادرة:**<sup>2</sup> وتعتمد على انشاء وخلق سلسلة من المبادئ المراعية للمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في آن واحد من طرف المؤسسة بحيث يؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة، وعلى المنظمات التي تتبع مثل هذا النوع من الاستراتيجيات ينبغي أن تتمتع بحرية كافية لمساندة ودعم المبادرات التي تعزز سمعت المنظمة، وصورتها في السوق والشكل الموالي يوضح استراتيجيات التعامل مع مسؤولية المجتمعية.

الشكل رقم 4: استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية



المصدر: بوسلامي عمر: مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>1</sup> بوسلامي عمر: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 01، 2013، ص 64.

<sup>2</sup> طاهري هاجر: التسويق الاجتماعي كمدخل حديث لحسين صورة المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولجاح، البويرة 2013، ص 25،

أما استراتيجية الجامعة في التعامل مع المسؤولية المجتمعية فتتضمن ما يلي:

- **الالتزام:** ويؤكد هذا العنصر على أهمية إشراك أفراد مجتمع الجامعة على اختلافهم وتمكينهم لممارسة المسؤولية المجتمعية في الجامعة، ومن الواجب ان تكون هذه المسؤولية منسجمة ومتوافقة مع رسالة المؤسسة، فهي من غير الممكن ان تحدث في عزلة من طرف فئة محددة من الناس.<sup>1</sup>
- **التشخيص الذاتي:** وفي هذه المرحلة من التشخيص تقوم الجامعة بها بغية معرفة اهم نقاط القوة والضعف لديها، والتعرف على مستوى المسؤولية المجتمعية من خلال تحليل الاوضاع القائمة، وهذه العملية يقوم بها مختلف أفراد مجتمع الجامعة سواء الداخليين او الافراد الخارجيين كالأساتذة والطلبة أو افراد المجتمعات المحلية والخريجين والموردين وغيرهم .....
- **التحقيق والتنفيذ:** وتقوم هذه المرحلة على الاعلام والتواصل وأبرز نتائج عملية التشخيص الذاتي لجميع المجموعات (الداخلية والخارجية) وكل البيانات التي تشمل على نقاط القوة والضعف، والمطالب والاقترحات، ووضعها في شكل ملخص للنتائج الرئيسية ومقترحات لتحسين الاوضاع، ثم بعد ذلك تقدم من خلال الاجتماعات والتقارير والمحادثات .....<sup>2</sup>

## 2- عوامل نجاح المسؤولية المجتمعية للجامعة:

### 2-1- بالنسبة للمؤسسة<sup>3</sup>:

- في حالة ما كانت المؤسسة في بداية أداؤها للمسؤولية المجتمعية، فمن الاحسن ان تبدأ بالمسائل الصغيرة، كتدريب الموظفين ورعايتهم من الناحية الاجتماعية.
- يجب على المؤسسة ان لا تتخذ قيامها بالمسؤولية الاجتماعية كوسيلة واداة من ادوات الدعاية او المظهر الخارجي مجتمعيًا فقط.
- ضرورة وضع أولويات لقضايا المسؤولية الاجتماعية وعدم القيام بها دفعة واحدة مع الاخذ بعين الاعتبار في الاولويات بالعمال الاكثر صلة بأهداف المنظمة .

<sup>1</sup> مديحة فخري، محمود محمد: مرجع سبق ذكره، ص 421.

<sup>2</sup> مديحة فخري، محمود محمد: مرجع سبق ذكره، ص 421.

<sup>3</sup> منال محمد عباس: مرجع سبق ذكره، ص 145.

- يجب أن يكون أداء المسؤولية المجتمعية نابعا من قيم أخلاقية تبنى عليها الإستراتيجيات والأهداف المتعلقة بهذا الموضوع.
- الإعتماد على مبدأ التعاون والتشاور بين المنظمة والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، للقيام بمشاريع ونشاطات مشتركة تحمل أهداف واسعة للمجتمع.

## 2-2- بالنسبة للجامعة:<sup>1</sup>

- الايمان بالمسؤولية المجتمعية كقضية تخدم المجتمع، وقناعة كل مسؤول فيها بمدى أهمية هذا الدور وبأنه من واجبات كل مؤسسة تجاه المجتمع الذي يعيش فيه.
- قيام الجامعة بتحديد رؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي وقضيتها الرئيسية التي ستساهم في علاجها وأبرز ما ستقدمه للمجتمع.
- لا بد ان يصبح نشاط المسؤولية الاجتماعية من الانشطة المهمة والرئيسية للجامعة ويتم مراقبتها وتتبع مسارها من طرف رئيس الجامعة.
- وجوب تعيين شخص مسؤولا على هذا النشاط ومتفرغا له مع تحديد الاهداف والمخططات المرجوة له ويكون مرتبطا بالإدارة العليا مباشرة .
- عدم الفصاح عن المشاريع والبرامج الاجتماعية الا بعد انطلاقتها فعليا.
- حرص الجامعة على ان تكون هذه البرامج الاجتماعية قائمة على مبدأ التعاون والتنسيق المستمر مع البرامج والانشطة المتشابهة كي لا يصبح هناك تكرار أنشطة وبرامج قائمة.

<sup>1</sup> الاحمدي وفاء بنت نياي: مرجع سبق ذكره، ص ص 667-668.



- تفعيل مفاهيم المسؤولية المجتمعية وتطبيقها لكي تستقيم هذه المسؤولية بالفعل وتكون في الوجهة الصحيحة، وتضمن للأفراد حياة كريمة وآمنة.
- لا بد من تقديم هذه البرامج بأداء قوي، ويتميز بجودة عالية ويجب كذلك الإهتمام به، وتقديمه بشكل لائق لخدمة المجتمع، وتحقيق أهدافه.
- الحرص على التعاون والتنسيق مع البرامج والأنشطة المتشابهة كي لا يتكرر الجهد ويضيع الوقت في برامج قائمة.

### 3- دور الأطراف المعنية بالتطبيق الحوكمة في تعزيز المسؤولية المجتمعية:

#### 3-1- مجلس الإدارة ومساهمته في تعزيز المسؤولية المجتمعية:<sup>1</sup>

يعتبر مجلس الإدارة في المؤسسة من أبرز الأطراف التي تتمتع باستقلالية كبيرة في اتخاذ القرارات تسيير العلاقات مع العديد من الفئات منهم أصحاب المصالح، فهو بدوره يحاول ايجاد طرق كفيلة لتلبية حاجيات هذه الفئة وكذا الفئات الأخرى تبعا لمستجدات الأوضاع، من خلال تأطير المسؤولية الاجتماعية والاستجابة للمجتمع.

فمجلس الإدارة كهيئة مسيرة يعمل على وضع وتنفيذ خطط ملائمة لتسهيل على المؤسسة القيام بواجباتها المجتمعية ، وعليه نذكر بعض المجالات التي يفترض على مجلس الإدارة الاشتغال عليها في ظل حوكمة الشركات .

- أ. احترام البيئة: مكافحة التلوث والتصدي له، واستغلال الموارد الأولية بكل عقلانية.
- ب. تحقيق الامان والجودة للمنتجات.
- ج. تحقيق تكافؤ الفرص في عملية التوظيف والتحسين المستمر لظروف العمل.
- د. احترام حقوق الانسان في بيئة العمل .

<sup>1</sup> مسعودي محمد عمارة: مرجع سبق ذكره، ص ص 59 - 60.

هـ. الالتزام بالأخلاق العامة كمكافحة الرشوة وتعزيز مبادئ الثقة والشفافية.  
 و. الاندماج المجتمعي عن طريق التنمية المحلية والنقاش والتحاور مع أصحاب المصالح وعليه  
 فتطبيق المسؤولية المجتمعية وتبنيها يكون في بداية الأمر من القيادات العليا للمؤسسة فهذه  
 الأخيرة هي من تبدأ في فهم فلسفة المسؤولية وما يتطلب لتطبيقها ومواجهة المعوقات التي من  
 الممكن ان تعترضها أثناء تطبيقها.

### 3-2- مساهمة الإدارة في تعزيز المسؤولية المجتمعية:

ان استراتيجية نجاح وتألق المؤسسة وبقائه لفترات طويلة يقف بالدرجة الاولى على مدى قدرتها  
 على خلق ثروة كافية و إرضاء أصحاب المصالح من المستهلكين وموردين ..... الخ، وذلك من خلال  
 احتضانها لمفهوم المسؤولية المجتمعية و لأنها ستكون معرضة لانهايار والتراجع ، ومن الواجب على  
 المؤسسة ان تتخذ على انه تحدي رئيسي يحتاج لتخطيط جيد وقدرة عالية لاتخاذ القرارات .

فالإدارة اليوم لم تعد مسؤولة عن تحقيق مصالح فئة واحدة فقط بل أصبحت تحاول تحقيق توازن دائم  
 بين مصالح فئات عديدة مثل النقابات والرأي العام والبيئة والمجتمع حيث انه أصبح تطبيق المساءلة البيئية  
 والاجتماعية من اهم تحديات الادارة وذلك لتأثيراتهم على المؤسسة وكونها أيضا جزءا من هذا المجتمع، فهي  
 بدورها تحاول جلب المنافع والرفاهية للمجتمع، وتقليل التأثير السلبي على الناتج عن نشاط المؤسسة.<sup>1</sup>

### 3-3- أصحاب المصالح ودورهم في تفعيل المسؤولية المجتمعية:<sup>2</sup>

ان في الواقع الكثير من المؤسسات تحقق في إدراك دورها اتجاه المجتمع ذلك ان المسؤولية الاجتماعية  
 للمؤسسات تشمل خضوعها الى المساءلة امام المساهمين و أيضا أمام جميع أصحاب المصالح ، فالمهتمين  
 بنظرية أصحاب المصالح يرون ان هؤلاء الاطراف ينتظرون من المؤسسة أسلوب جديد في الاتصال وذلك  
 عن طريق الحصول على المعلومات الكافية بكل شفافية وإفصاح حيث تعلن ان نشاطها يخدم مصلحة  
 الجميع ، فنتحقق من خلال ذلك الشراكة والثقة في وقت واحد ، فالمسؤولية المجتمعية تعد عملية مهمة

1 - نفس المرجع، ص ص 61 - 62.

2- نفس المرجع، ص 63 .

ومفيدة للمؤسسات وعلاقتها بمجتمعها، وفي نفس الوقت تمنح للمؤسسة صورة حسنة وإيجابية للعملاء والعاملين وكذا أفراد المجتمع .

#### 4- العلاقة بين الحوكمة الرشيدة والمسؤولية المجتمعية:

تعتبر الحوكمة الرشيدة للمؤسسات من أهم الوسائل التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسة على التصرف بطريقة مسؤولة مجتمعيًا فأي مؤسسة تهدف كي تصبح مسؤولة اجتماعيًا، من الضروري ان يكون لديها نظام لحوكمة المؤسسات قادر على توفير إشراف عام ووضع مبادئ وركائز المسؤولية المجتمعية. وتتضح أهمية الحوكمة ودورها في تعزيز المسؤولية الاجتماعية و انطلاقًا من تفعيل وتطبيق مبادئ الحوكمة في الاطار والمجال الاجتماعي، مما يزيد في رفع كفاءة استخدام المؤسسات المختلفة ومواردها في السياق الاجتماعي وتعظيم قيمتها وقدرتها التنافسية وكذا نموها واستدامتها ومن الممكن توضيح ذلك فيما يلي :

- أ. وضع قواعد السلوك المهني والتي تتلاءم مع الاسس والمعايير المنهجية من طرف المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ب. لابد من اختيار أعضاء مجلس الادارة والموظفين تبعًا لمبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب".
- ج. تشكيل رؤية واضحة حول الدور الاجتماعي للمؤسسات كالالتزام بحقوق أصحاب المصالح والالتزام البيئي.
- د. تجسيد المؤسسات لمبادئ الحوكمة يقنعها بدورها الحقيقي بتبنى فكرة المسؤولية المجتمعية.<sup>1</sup>

كما يرى فسين وروسم (fassin et rossem) في هذ السياق ان هناك ارتباطًا بين موضوع المسؤولية المجتمعية للشركات والحكومة الرشيدة في تمثيل أحد أهم دعائم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات كما يؤكد أيضا أن المؤسسات التي تحترم مسؤوليتها الجامعية تحضي بمستوى جيد من الحوكمة.<sup>2</sup>

1 ليلي ريمة هيدوب آخرون: الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في المواصفة الدولية إيزو 26000،

مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، 2018، ص 42.

2 براق محمد وبن زاوي محمد الشريف: الاداء للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، جويلية 2012، ص 12.

ونجد ان موضوع الحوكمة الرشيدة للمؤسسات يتسم بالعديد من المزايا ومن أبرز هذه المميزات هي المسؤولية الاجتماعية ، بحيث ان الحوكمة تجعل المؤسسات تتحلى بالمسؤولية الاجتماعية والحفاظ على نظافة البيئة بغية استمرارها وتطورها فهي واجب المؤسسات ان تتجاوب مع توجهات المجتمع والبيئة حتى يكون هناك انسجام وترابط بين المجالين.<sup>1</sup>

---

1 عبد الحليم بليزك: العلاقة بين الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 107.

## خلاصة:

من خلال تناول الإطار النظري للمسؤولية المجتمعية في هذا الفصل نجد أنها قد تطورت تاريخياً تحت تأثيرات عديدة منها الضغوط الاجتماعية والضوابط الحكومية وغيرها، فانتقلت من مرحلتها الأولى المتمثلة في الرفض والتجاهل إلى مرحلتها الثانية المتمثلة في القبول والتبني، أي التحول من فكرة تنظيم الأرباح والمصالح الذاتية إلى فكرة إدارة نوعية الحياة، والتي تؤكد على أن النجاح المستديم للمؤسسة ولا سيما الجامعة يقوم على عنصر مهم وفعال وهو تبني سلوكيات مسؤولة تحسن من صورة الجامعة.

على أي مؤسسة جامعية أن تبحث عن كل ما يحكمها، ويسير أعمالها وفق المعايير والمبادئ الأخلاقية والسلوك المهني الرشيد مع الحرص على اتخاذ قرارات ترضي جميع الأطراف وذلك كون المؤسسات أصبحت مطالبة بتفعيل وتطبيق الحوكمة الرشيدة بغية تحقيق التوازن اتجاه مختلف الأطراف المعنية، وبالتالي الالتزام بالمسؤولية المجتمعية.

# الفصل الرابع



**تمهيد:**

يعد الإطار المنهجي والتحليلي من أهم خطوات إعداد البحث، والجزء الأكثر أهمية في دراسة الظواهر الاجتماعية دراسة علمية دقيقة، يعمل على تحديد وجهة البحث، ويضم مجموعة من الإجراءات للوصول إلى الحقائق الموجودة في الدراسة، حيث تم فيه الربط بين الجانب النظري وميدان الدراسة بغرض فهم دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية في الجامعة.

**أولاً: الإجراءات المنهجية للدراسة.****1- مجالات الدراسة:****1-1- المجال الجغرافي:**

يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية في المجال الجغرافي التي أجريت فيها الدراسة. وكان ذلك في ولاية تمنراست بالضبط في جامعة تمنراست "أمين العقال الحاج موسى آق أخاموك" التي تقع في أقصى الجنوب الجزائري وتعتبر أكبر ولايات الجزائر من حيث المساحة تمتاز باعتدال مناخها كونها ذات طبيعة جبلية أما بالنسبة للجامعة نشأة سنة 2008 كمعهد للدراسات وكان تابع لجامعة ورقلة وفي سنة 2021 أصبحت جامعة، وهي تضم جميع التخصصات حيث أجرينا الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أقسام العلوم الاجتماعية (قسم علم الاجتماع، علم النفس والأرطفونيا).

**1-2- المجال البشري:**

يتمثل المجال البشري لدراستنا في عينتين من الدراسة مجموعة من الأساتذة بقسم علم الاجتماع وعلم النفس، والعينة الثانية تمثلت في الطلبة وكذلك إجراء مقابلة مع ثلاث مسئولين. بالنسبة للأساتذة تمثلوا في 36 أستاذ، منهم 12 أستاذ علم النفس دائمين و2 مؤقتين. و17 أستاذ دائم بالنسبة لقسم علم الاجتماع و5 مؤقتين.

تم توزيع أسئلة الاستمارة على 25 أستاذ من خلال اعتماد على عينة عشوائية بسيطة بحيث كان الأسلوب المعتمد أسلوب المسح بالعينة.

أما بالنسبة للطلبة فكانت العينة مأخوذة من الطلبة المتواجدين على مستوى الدفعة وتمثلت في سنة أولى علوم اجتماعية وسنة ثانية علم الاجتماع وسنة ثانية علم النفس والأرطفونيا وكذلك مجموعة من طلبة الماجستير 2 من كلا التخصصين علم الاجتماع وعلم النفس.

**1-3- المجال الزمني:**

وهي الفترة الزمنية المستغرقة في انجاز المذكرة حيث بدأ الباحث في الفصل النظري منذ بداية شهر ديسمبر إلى غاية شهر جوان، أما الفصل التطبيقي فكان من بداية شهر أفريل إلى غاية نهاية تفرغ وتحليل البيانات في شهر جوان.



## 2- منهج وأدوات الدراسة:

## 2-1- منهج الدراسة:

يقصد بالمنهج الطريق أو الأسلوب الذي يختاره الباحث من عدة طرق أو أساليب علمية بما يتناسب مع موضوع بحثه.<sup>1</sup>

مجموعة العمليات الإجرائية والتطبيقية من أجل التعرف على خواص الظاهرة المدروسة والمعلومات اللازمة.<sup>2</sup>

وعليه فإن اختيار المنهج يعد خطوة مهمة في البحث لذلك وجب على الباحث اختيار المنهج المناسب لطبيعة دراسته، وذلك من أجل الحصول على نتائج دقيقة لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأنسب لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة.<sup>3</sup>

كما يعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، للوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية معينة.<sup>4</sup>

## 2-2- الأدوات المعتمدة في الدراسة:

بعد اختيار منهج الدراسة يقوم الباحث باختيار أدوات جمع البيانات التي تساعده على الحصول على البيانات اللازمة للوصول للنتائج المطلوبة ونظرا لاختلاف أدوات جمع البيانات حسب نوع الدراسة فإن الأدوات التي تم اعتمادها في الدراسة تقتصر على المقابلة والاستمارة.

## أ/ دليل المقابلة:

وهي لقاء بين الشخص المقابل (الباحث أو من يناوب عنه) الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المستجيبين، وجها لوجه، ويقوم الباحث أو المقابل بتسجيل الإجابات.

<sup>1</sup> محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018، ص 49.

<sup>2</sup> إدريس فاضلي: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 60.

<sup>3</sup> بلقاسم سلاطونية، حسان الجبلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص 168.

<sup>4</sup> حسام غضبان: منهجية البحث العلمي، د دار النشر، د بلد نشر، 2007، ص 72.

تعتبر من أهم وسائل جمع المادة العلمية، وخاصة من مصادرها البشرية، حيث تستخدم هذه الوسيلة، وبصفة خاصة بالنسبة للعلوم النظرية والإنسانية وتعتمد على الاستجواب الشخص في الحصول على المادة العلمية وموادها.<sup>1</sup>

حيث أجرينا مقابلة شخصية وجها لوجه مع 3 مسئولين، عميد كلية العلوم الإنسانية، والاجتماعية ورؤساء قسم علم الاجتماع وعلم النفس، وكان الهدف الأساسي منها هو الحصول على معلومات تفيدنا في عرض بعض الجوانب عن الحوكمة والمسؤولية المجتمعية والتي لم يشملها الاستبيان، مما يساعد في تفسير الإجابات على عبارات الاستمارة وذلك قصد تفسيرات موضوعية وذات دلالة لهذه الإجابات.

● **تحليل المقابلة:** تم إجراء مقابلة مع ثلاث رؤساء تمثلوا في عمد الكلية ورؤساء قسم علم الاجتماع والنفس تمثلت أسئلة المقابلة في 8 أسئلة وكانت الإجابات كالتالي:

❖ هل توجد في الجامعة برامج تنمي المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة، طلبة)؟ في ماذا تتمثل؟

حيث أشار عميد الكلية أنه لا توجد برامج تنمي المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها، بل هي تطوعية من طرف القائد من خلال إنشاء تنظيمات غير رسمية والتي تعمل على تنمية المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها. وهذا أيضا ما أكد عليه رئيس قسم علم الاجتماع حيث أفصح أنه لا توجد برامج رسمية تنمي المسؤولية المجتمعية بل المسؤولية المجتمعية حسب رأيه تتمثل بالتكليف وتحمل المسئول لمسؤولياته اتجاه مرؤوسيه وطلبته وتقديم الإرشادات والتوجيهات لهم خاصة طلبة السنة أولى في حين أشار رئيس قسم علم النفس إلى وجود برامج تنمي المسؤولية المجتمعية وتتمثل في البرامج التدريبية وتحسيسية وإشراك جميع الأطراف في الملتقيات والنوادي العلمية وهذا يتنافى مع إجابات عميد الكلية ورئيس قسم علم الاجتماع.

❖ كيف يتوجه مسؤولي الجامعة لممارسة مسؤوليتهم المجتمعية اتجاه أعضائهم؟

أشار عميد الكلية إلى أنه هناك توجه من طرفه لممارسة مسؤوليته المجتمعية اتجاه أعضائه، تتمثل في مبدأ المشاركة والأخوة وعدم تحسيس المرؤوس على أنه مرؤوس بل بالعكس العمل على إشراك جميع الأطراف لتنمية المسؤولية المجتمعية كما أشار رئيس قسم علم الاجتماع كذلك إلى وجود توجه له لممارسة مسؤوليته المجتمعية تتمثل في إشعار مسبق بكل النشاطات، في حال الغيابات يتخذ المسئول الإجراءات

<sup>1</sup> غازي عناية : منهجية إعداد البحث العلميين بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص207.

القانونية كما أشار أيضا رئيس قسم علم النفس انه هناك توجه لممارسة مسؤوليته المجتمعية اتجاه أعضائه من خلال زرع الثقة والشفافية بين جميع الأعضاء وإشراكهم في اتخاذ القرار .

❖ هل تعتمد الجامعة سياسة تسمح لأعضائها (طلبة، أساتذة) بالمشاركة في عملية صنع القرار؟

أشار كل من عميد الكلية ورئيس قسم النفس أنه سماح من طرف الجامعة لأعضائها في المشاركة في عملية صنع القرار في حين أشار رئيس قسم علم الاجتماع أنه يوجد سماح من طرف الجامعة لأعضائها بالمشاركة في عملية صنع القرار بنسبة ضئيلة.

❖ هل يهتم مسؤولي الجامعة بمتابعة ودعم أنشطة المسؤولية المجتمعية؟

أشار كل من عميد الكلية أنه يوجد اهتمام من طرف مسؤولي الجامعة حول دعم أنشطة المسؤولية المجتمعية عن طريق المراقبة والنصائح والوقوف على الأخطاء كما أشار رئيس قسم علم الاجتماع إلى انه يهتم بذلك في كل مناسبة حضور فريق بيداغوجي وإداري كذلك أفصح رئيس قسم علم النفس أنه يهتم بمثل هاته الأنشطة ويعمل أيضا على إشراك أطراف أخرى لتعزيز مثل هاته الأنشطة.

❖ كيف تطبق الجامعة أنظمتها وقوانينها مع أعضائها؟

أشار كل من عميد الكلية ورؤساء الأقسام إلى أنه هناك تطبيق للقوانين لكن ليس هناك تطبيق صارم للقوانين كذلك إنشاء اجتماعات لوضع تعليمات وإرشادات كما أنها تطبق قوانينها بعدالة قائمة على مبدأ أخلاقي ودون تمييز.

❖ هل يساعد وجود إجراءات وآليات مناسبة للرقابة في الحوكمة الرشيدة؟

أكد كل من عميد الكلية ورؤساء قسم علم الاجتماع أنه الإجراءات وآليات الرقابة تساعد في تطبيق الحوكمة الرشيدة.

❖ هل تحاول الجامعة تطبيق نظام عقوبات صارم في حال وجود تجاوزات غير أخلاقية؟ وكيف تحاول تطبيقها؟

أجاب عميد الكلية بأنه هناك نوع من الحوار على مستوى المعهد لا توجد بصفة عادية كذلك تعليمات وزارة التعليم العالي التي لا تشجع على هذا المبدأ في الجامعة، بل تدعو لسياسة اللاعقاب. أما رئيس قسم

علم الاجتماع فأصاب أنه لا يستطيع الإجابة باستفاضة على الموضوع وأن هناك تطبيق لمجلس تأديبي من درجات مختلفة في حال وجود تجاوزات.

#### ❖ ما هي الصعوبات التي تواجه الجامعة لتطبيق حوكمة جيدة وتحول دون تطبيق المسؤولية المجتمعية؟

أفصح عميد الكلية أنه هناك العديد من الصعوبات التي تحول دون التطبيق الجيد للحوكمة خاصة مع ظرف الكوفي داين أصبحت الوزارة تدعو لتبسيط الأمور والتغاضي عن التجاوزات ن بل ميعوا القانون وجعلوا هناك تراخي في تطبيقه ، كذلك مشكل الهياكل الإدارية، حيث أشار إلى نقص الهياكل الإدارية والتي تسبب مشكل في التقسيم الوظيفي ومنه عدم أداء المهام بشكل جيد وهذا راجع كون جامعة تمنراست أصبحت في مطاف الجامعة حديثا بل كانت معهد وهذا المشكل يدي إلى وجود عراقيل تحول دون التطبيق الجيد للحوكمة وللمسؤولية المجتمعية نظرا لتعدد المهام والمسؤوليات كما أشار رؤساء الأقسام إلى النقص في إشراك الأطراف في صنع القرار، لابد من وجود فضاءات أكبر مساحات أكبر للتواصل.

#### ب/ الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من الأدوات الأكثر استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية وذلك بسبب ما تتوفر عليه هذه الأداة من مزايا على مستوى الجهد والوقت والتكلفة، وأيضا سهولة معالجتها بيانيا وإحصائيا.

حيث تعرف بأنها: تقنية مباشرة للتقصي العملي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستحواذهم موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية، كما تعد الاستمارة أقل وسائل جمع البيانات تكلفة كما يمكن الحصول عن طريقها على بيانات إجابات عدد من الأفراد وبأقل جهد ووقت بالإضافة إلى سهولة تقنياتها، أكثر من أي وسيلة أخرى، كما تعرف بأنها أداء للتحقيق والقياس من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة وناذرا ما تكون قابلة لإعادة الاستخدام في دراسة أخرى.<sup>1</sup>

لقد مرت عملية إعداد الاستمارتين التي وجهت إلى الطلبة والأساتذة، في جامعة تمنراست بقسم العلوم الاجتماعية بعدة مراحل حتى أصبحت جاهزة للتوزيع كما يلي:

**المرحلة الأولى:** تم إعداد استمارتين ميدانيتين تم عرضها على الأستاذة المشرفة لإبداء ملاحظاتها.

<sup>1</sup> عبد الباسط متولي خصر: أدوات البحث العلمي، وخطة إعداده، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، مصر، 2014، ص 189.

**المرحلة الثانية:** تم إخضاع استمارة الاستبيان للتحكيم من قبل بعض أساتذة علم الاجتماع بجامعة قالمة وهم: البروفيسور ماهر فرحان مرعب، والأستاذ بوصنوبرة عبد الله.

**المرحلة الثالثة:** تم إدخال تعديلات عليها بناء على ملاحظات الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين، حيث تم تغيير بعض الأسئلة وحذف أخرى والنزول بها للميدان.

ولتطبيق هذه الأداة فقد تكونت استمارة البحث في استمارتين:

• **استمارة الأستاذ وتمثلت في 24 سؤال مقسمة كما يلي:**

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية ويضم 06 أسئلة.

**المحور الثاني:** يتعلق بتطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة الرشيدة ويضم 07 أسئلة.

**المحور الثالث:** يتعلق بدور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها ويضم 05 أسئلة.

**المحور الرابع:** يتعلق بمعيقات تطبيق الحوكمة الرشيدة التي تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية يضم 06 أسئلة.

• **أما بالنسبة لاستمارة الطلبة فقد تكونت من 21 سؤال موزعة كما يلي :**

**المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية ويضم 03 أسئلة.

**المحور الثاني:** يتعلق بتطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة الرشيدة ويضم 06 أسئلة .

**المحور الثالث:** يتعلق بدور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها ويضم 06 أسئلة.

**المحور الرابع:** يتعلق بمعيقات تطبيق الحوكمة التي تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية ويضم 6 أسئلة.

## 3- عينة الدراسة:

## 3-1- طريقة اختيار عينة الدراسة:

طريقة اختيار العينة وحجمها: إن اختيار عينة الدراسة مهمة عند انجاز الدراسة الميدانية، وذلك لصعوبة إجراء الدراسة على مجتمع البحث بأكمله نظرا لكبر حجمه، حيث يضم مجتمع الدراسة فئتين: فئة الأساتذة وفئة الطلبة، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة متعددة المراحل عبر المراحل التالية.

المرحلة الأولى: تم اختيار عينة قصديه هم عينة الأساتذة والذين يقدر عددهم ب 36 أستاذ وعينة الطلبة قدر عددهم ب 516 طالب وطالبة.

المرحلة الثانية: نظرا لصعوبة تطبيق استمارة الاستبيان على كافة الأساتذة والطلبة ، تم اختيار عينة عشوائية بالنسبة للأساتذة قدرت نسبة العينة ب 70% أما بالنسبة للطلبة فقدرت نسبة عينتهم ب 20% كما يلي:

أ/ طريقة اختيار العينة بالنسبة للأساتذة:

## الجدول رقم 01: يبين التخصيص العملي

حجم العينة 70	الحجم الكلي	التخصص
15	22	علم الاجتماع
10	14	علم النفس
25	36	المجموع الكلي

الاستمارات الموزعة كانت 25 استمارة أما المسترجعة كانت 18 استمارة فقط.

ب/ طريقة اختيار العينة بالنسبة للطلبة:

الجدول رقم 02: يبين المستوى العلمي

حجم العينة 20	الحجم الكلي	المستوى التعليمي
88	441	ليسانس
15	75	ماستر
103	516	المجموع

الاستمارات الموزعة كانت 103 استمارة، أما المسترجعة فكانت 95 استمارة فقط.

3-2- خصائص عينة الدراسة:

أ/ خصائص عينة الأساتذة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم 03: يبين الجنس

النسب	التكرارات	الفئات	الجنس
78%	14	ذكر	
22%	4	أنثى	
100%	18	المجموع	

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 78 % من أفراد عينة الذكور بينما قدرت نسبة الإناث بـ 22 % وبالتالي نجد أن نسبة الذكور من الأساتذة تفوقت على الإناث وما رد ذلك هو إتجاه الذكور نحو الحياة العملية على عكس الإناث، وهو ما ينطبق كذلك على فئة الأساتذة في هذه الجامعة.

## الجدول رقم 04: التحصيل الدراسي

النسب	التكرارات	الفئات
17%	3	ماجستير
50%	9	دكتوراه
33%	6	تأهيل جامعي
100%	18	المجموع

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 50 % من أفراد العينة مستواهم دكتوراه وهي النسبة الأكبر، ونسبة 33% أساتذة لهم تأهيل جامعي، أما النسبة الأقل فكانت للأساتذة الذي تحصيلهم الدراسي ماجستير، وبالتالي تشير هذه النسبة الموضحة أن النسبة الأكبر كانت تلك المتعلقة بالأساتذة ذوي التأهيل الدراسي الجامعي والدكتوراه، وهذا بدوره يعطي مصداقية أكثر عقلانية معتبرة للإجابة على الأسئلة الموجودة في الاستمارة.

## الجدول رقم 05: التخصص العملي

النسب	التكرارات	الفئات	
33%	6	علم النفس	التخصص العملي
67%	12	علم الاجتماع	
100%	18		المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67% من أفراد العينة تخصصهم العملي هو علم الاجتماع، أما الفئة الثانية من المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 33% هم أساتذة علم النفس، وحسب ما يبدو من النظرة الأولى أن عدد أساتذة علم الاجتماع أكبر من عدد أساتذة علم النفس، وأن الجامعة تولي إهتماما كبيرا بهذا التخصص، حيث يتجسد ذلك من خلال توفير العديد من المناصب البيداغوجية في تخصص علوم الاجتماع.



## ب/ خصائص عينة الطلبة:

الجدول رقم 06: يبين الجنس

النسب	التكرارات	الفئات	
19%	18	طالب	الجنس
81%	77	طالبة	
100%	95	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أن 77 مفردة من المبحوثين تمثلوا في فئة الطالبات بنسبة 81%، وهي نسبة كبيرة مقارنة بالذكور والذين تمثلوا في 18 مفردة بنسبة 19%، وهو ما يبين أن الفتيات أكثر انضباطاً من الذكور في الدراسة، ويهتمون بمزاومتها أكثر منهم، لهذا نجد الذكور يتوقفون عنها في سن مبكرة ويتوجهون للحياة العملية.

الجدول رقم 07: المستوى التعليمي

النسب	التكرارات	الفئات	
84%	80	ليسانس	المستوى التعليمي
16%	15	ماستر	
100%	95	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن 80 مفردة من عينة الدراسة يدرسون في مستوى ليسانس، وذلك بنسبة 84% في حين يمثل مستوى الماستر 15 مفردة من العينة وذلك بنسبة 16%، وهذا بدوره راجع لوجود دفعة الليسانس أكثر في الجامعة كون النظام الدراسي في الجامعة يمثل نظام دفعات بسبب جائحة كورونا.

الجدول رقم 08: بين التخصص العلمي.

النسب	التكرارات	الفئات	
75%	71	علم الاجتماع	التخصص
25%	24	علم النفس	
100%	95	المجموع	

يتبين من خلال الجدول الموضح أعلاه أن تخصص علم الاجتماع يمثل أكبر نسبة، حيث عبر عن 71 مفردة من عينة الدراسة، وذلك بنسبة 75%، في حين يمثل 24 مفردة فقط من أفراد العينة تخصص علم النفس بنسبة 25%، وهذا راجع أيضا إلى نظام الدفعات المتواجد على مستوى الجامعة بسبب جائحة كورونا التي دفعت كل الجامعات إلى إنتهاج مثل هذا النظام.

## ثانياً: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

## 1- تحليل نتائج الدراسة.

المحور الثاني: تطبيق الجامعة لمبادئ الحكومة الرشيدة لدى أطرافها.

أ- من وجهة نظر الأساتذة:

الجدول رقم 09: الإعلان عن الانظمة والقوانين بشفافية

المجموع		من 17 فأكثر		من 11 الى 16		من 5 الى 10		أقل من 5		سنوات الخبرة شفافية اعلان القوانين
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
6%	1	1%	-	-	-	-	-	20%	1	دائماً
88%	16	100%	3	100%	1	89%	8	80%	4	أحياناً
6%	1	-	-	-	-	11%	1	-	-	أبداً
100%	18	100%	3	100%	1	100%	9	100%	5	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه و الذي بين الإعلان عن الانظمة والقوانين المعمول بها بكل شفافية أن نسبة 50% من المبحوثين تتراوح خبرتهم ما بين 5 الى 10 سنوات فأكثر، و 25% أساتذة لهم أقل من 5 سنوات خبرة في الجامعة، و 18.75% لهم 17 سنة فأكثر خبرة في الجامعة أجابوا أنه في بعض الأحيان يتم الإعلان عن القوانين بشفافية، في حين الفئة الثانية والمقدرة نسبتها 100% أجاب المبحوثون والذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات أنه يتم الإعلان عن القوانين والأنظمة بكل شفافية أما الفئة الأخيرة أجابت أنه لا يوجد شفافية في الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة وذلك بنسبة قدرها 100%.

هذا راجع ربما حسب الفئة الأولى الى تعاون الادارة في إعلانها عن كل ما يدور داخلها ، أو ربما راجع الى حساسية بعض القوانين والانظمة ، وهوما أشار اليه عميد الكلية في المقابلة التي أجريت معه حيث اجاب بأنه لا يمكن الافصاح عن كل ما يدور في الهياكل الإداري وعلى كل خصوصياته بوضوح تام كذلك نتيجة لنقص الهياكل الادارية التي تعمل على تسهيل الأمور وهو ما يجعلها القوانين والانظمة تبدو غامضة بالنسبة للأساتذة ، أما بالنسبة للفئة الثانية والتي تصرح بأنه هناك شفافية في القوانين المعلنة يعود ربما لاتصالها الدائم بالإدارة كونها هي نفسها عنصر في الادارة ، أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتي صرحت بأنه لا يوجد اعلان تام للقوانين ، وهو يدل على عدم اتصالهم بالإدارة وعدم فعرفة ما يدور داخلها وهذا ما صرح به بعض الاساتذة حين طرحت عليهم الاسئلة.

#### الجدول رقم 10: الاعلان عن البرامج وفرص تكوين شفافية عبر موقع الجامعة.

النسبة	التكرارات	البدائل
6%	1	دائما
50%	9	أحيانا
44%	8	أبدا
100%	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الموضوع أعلاه ان أحيانا يتم الاعلان عن البرامج وفرص التكوين بشفافية، وذلك حسب ما أفاد به نصف المبحوثين بحيث تجسد ذلك في نسبة 50% أما الفئة الثانية والمقدرة بنسبة 44% أجابت أنه لا يتم أبدا الافصاح والاعلان لهم عن البرامج، وفرص التكوين بشفافية ووضوح، في حين كانت اجابة الفئة الاخيرة والمقدرة بنسبة 6% أن الاعلان عن البرامج يكون بصفة دائمة.

بالوقوف حول هذه النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن مستوى الاعلان عن البرامج وفرص التكوين ليست ثابتة فأحيانا يكون هناك إعلان عنها و أحيانا لا يتم ذلك ، وهذا راجع لربما لطبيعة الفئة المستهدفة من هذه البرامج ، لأن هناك من المبحوثين أساتذة دائمين يكونون على دراية بمختلف نشاطات وبرامج الجامعة وأساتذة مؤقتين ليس لهم حضور دائم واطلاع على موقع الجامعة وهو ما يمنعهم من معرفة برامج الجامعة وفرص التكوين التي تعلنها ، اما الفئة الثالثة فقد أدلت غياب كلي للإعلان عن برامج

الجامعة ن فرص التكوين المتاحة في موقع الجامعة بكل شفافية للأساتذة، وهذا قد يعود لطبيعة البرامج نفسها وفرص التكوين ودرجة خصوصيتها وحساسيتها ما منع الإفصاح عنها، أما ما تراه الفئة الأخيرة بأن الاعلان دائما، وبصورة واضحة وشفافة، ربما يرجع للعلاقة الوثيقة التي تجمع بين المبحوثين والادارة ما يتيح لهم فرصة الحصول على المعلومات والبرامج والانشطة المختلفة بسهولة وبدون عائق.

#### الجدول رقم 11 : حصول الأساتذة على المعلومات الصحيحة بانتظام

النسبة	التكرارات	البدائل
11%	2	دائما
72%	13	أحيانا
17%	3	أبدا
100%	18	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول ان نسبة 72% من أفراد عينة الدراسة أحيانا يتم حصولهم على المعلومات الصحيحة والحقيقية، وايضا بشكل منتظم، أما الفئة الثانية والمقدرة 17% أكدوا على غيام تام لحصولهم على المعلومات بشكل صحيح، وبانتظام من مسؤولي الجامعة، في حين نجد أن الفئة الثالثة والتي تقديرها 11% صرحوا بأنهم دائما يحصلون على معلومات صحيحة، منظمة لا يوجد فيها اي خلل او تزييف.

من خلال النتائج التي تظهر في الجدول الموضوع أعلاه نجد أن الجامعة بشكل عام لا تسمح لجميع الاساتذة بالحصول على المعلومات الكاملة والحقيقة باستمرار بل يكون ذلك بصورة نسبية، وهذا ربما راجع لحساسية الموضوع، وطبيعة المعلومات نفسها فالجامعة لا يمكنها الإفصاح عنها في اي وقت ولأي شخص كان، فهي ايضا لديها جانب من الخصوصية وحدود لا يمكنها ان تتخطاها، او تفصح عنها بشكل عشوائي أو غير منظم حتى لا يكون هناك اشكال مستقبلا.

الجدول رقم 12 : تطبيق القوانين والتشريعات على الأساتذة دون تمييز

النسبة	التكرارات	البدائل
78%	14	دائما
22%	4	أبدا
100%	18	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن أكبر عدد من مفردات عينة الدراسة المقدر بـ 14 مفردة بما يعادل 78% أكدوا التزام الجامعة بتطبيق منظومة القوانين والتشريعات عبر مختلف المستويات التنظيمية وبالنسبة لكافة المهام والوظائف التي يلتزم طاقمها البشري بتأديتها في المقابل نجد أن 4 مفردات بما يعادل 22% عبرت نفيها عن التزام الجامعة بالتشريعات القانونية أثناء تطبيق، حيث أن من وجهة نظرهم تعتمد مبدأ اللامعاقبة في التجسيد بشكل مختلف ومتباين بين جمهور الأساتذة خصوصا عندما يتعلق الأمر بالأساتذة الدائمين والمؤقتين.

الجدول رقم 13: استقلالية الاساتذة في ممارسة وظائفهم البيداغوجية والبحثية

المجموع العام		مؤقت		دائم		المنصب استقلالية الاساتذة في وظائفهم دون قيود
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	5	20%	1	80%	4	دائما
100%	7	28.77%	2	71.43%	5	أحيانا
100%	6	16.67%	1	83.33%	5	أبدا
100%	18	22.22%	4	77.78%	14	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 71.83% من الأساتذة الدائمين و 28.77% أساتذة مؤقتين، أكدوا أنه يوجد أحيانا استقلالية في وظائفهم، أما الفئة الثانية من أساتذة دائمين نسبتهم 80% وأساتذة مؤقتين

نسبتهم 20% أكدوا أنه يوجد دائما استقلالية في ممارستهم لوظائفهم البيداغوجية والبحثية، أما الفئة الثالثة أجاب الأساتذة الدائمين والتي نسبتهم 83.33% والأساتذة المقتمين التي نسبتهم 16.67% أنه لا يوجد هناك استقلالية تامة لممارسة وظائفهم البيداغوجية والبحثية.

بالوقوف على هاته النتائج يمكن القول أن استقلالية الاساتذة في ممارسة وظائفهم البيداغوجية والبحثية متواجدة نسبيا، وهكذا راجع ربما الى طبيعة المؤسسة في حد ذاتها مؤسسة تعليمية تلتزم بتعليمات، وبرامج وزارية وإدارية مهيكلة لذلك لا يمكن للأساتذ ان يستقبل في ممارسة وظائفه بشكل تام، في حين الفئة الثالثة أكدت على غياب الاستقلالية في ممارسة وظائفها وهذا راجع ربما لعدم خبرة واقدمية الاساتذة، والتي لا يمكن للإدارة ان تمنحهم كل الاستقلالية في ممارسة الوظائف، بل يتوجب عليها مراقبتهم وعدم الخروج عنها، اما الفئة الاخيرة فأكدت على ان هناك استقلالية تامة في ممارستها لوظائفها البيداغوجية دون قيود، والتزامات خارجية، وهذا يعود ربما لكفاءة الاساتذة وأقدميتهم في مجال التدريس مما يجعل الادارة تمنحه كل الثقة، والحرية في ممارسة مهامهم الوظيفية كونهم أساتذة يلتزمون بالمسؤولية.

**الجدول رقم 14: تشجيع الجامع للأساتذة لإقامة علاقات تعاون خارجية**

المجموع العام	أستاذ تعليم عالي		أستاذ محاضر "أ"		أستاذ محاضر "ب"		أستاذ مساعد "أ"		استاذ مساعد "ب"		الرتبة العلمية
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	6	-	-	-	-	-	%50	3	%50	3	دائما
%100	9	%22.22	2	%33.34	3	%22.22	%11.11	1	%11.11	1	أحيانا
%100	3	-	-	%66.67	2	%33.33	-	-	-	-	أبدا
%100	18	%11.11	2	%27.78	5	%16.67	%22.22	4	%22.22	4	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه أن الفئة الأولى من أفراد العينة أجابت أن أحيانا يتم تشجيع وتحفيز الجامعة للأساتذة ودعوتهم لإقامة علاقات تعاون مع الاطراف الخارجية وذلك بنسبة 33.34% لأساتذة رتبهم العلمية محاضر "أ"، ونسبتين متساويتين لأساتذة برتبة أستاذ تعليم عالي، ومحاضر "ب" قدرها 22.22% ونسبتين متساويتين أيضا لأساتذة برتبة مساعد "أ" ومساعد "ب".

أما الفئة الثانية من الأساتذة الذين رتبهم مساعد "أ" ومساعد "ب" أجابوا أنه دائما تشجعهم الجامعة على إقامة علاقات تعاون وشراكة مع الأطراف الخارجية وذلك بنسبتين متساويتين قدرها 50% لكل منهم، أما الفئة الأخيرة من المبحوثين أجاب فيها أساتذة برتبة محاضر "أ" وذلك بنسبة 66.67% وأساتذة برتبة محاضر "ب" بنسبة 33.33% أنه يوجد غياب لتشجيعهم حول إقامة علاقات تعاون وشراكة خارجية.

وهذا ما يعني ان الجامعة لها دور رئيسي في تشجيع وتحفيز الاساتذة لإقامة علاقات مع الاطراف الخارجية أ وذلك راجع ربما لكفاءة للأستاذ نفسه ومبادراته المتكررة لإقامة علاقات تعاون، وشراكة مع الاطراف الخارجية والتي تخدم مصالح الاستاذ والجامعة معا، فيكون في المقابل هناك تشجيع ودعم الجامعة لمثل هذه المحاولات حتى تنمو وتتطور اكثر، أما الفئة المؤكدة عل غياب اي تشجيع لهم من طرف الجامعة في هذا الموضوع ربما يعود لنقص خبرتهم في التعامل مع الاطراف الخارجية، وسهولة حصولهم على التبادل العلمي، والمعرفي مع المؤسسات ذات العلاقة، وذلك كون الاساتذة المبحوثين يختلفون، ويتدرجون في رتبهم العلمية، وهو عامل مهم جدا من شأنه أن يحدث هذا الاختلاف.

#### الجدول رقم 15: إرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة لدى الاساتذة

النسب	التكرارات	البدايل
22%	4	دائما
45%	8	احيانا
33%	6	أبدا
100%	18	المجموع



يتضح لنا من خلال معطيات الجدول الموضح اعلاه ان نسبة 45% من المبحوثين أقروا بأن الجامعة أحيانا ما تكون حريصة على إرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة لدى أساتذتها، اما الفئة الثانية فقد إجابة بانعدام حرص الجامعة لإرساء هذه الثقافة، وذلك بنسبة قيمتها 33% في حين نجد ان الفئة الاخيرة تقديرها كان 22% أكد فيها المبحوثون ان الجامعة دائما حريصة على نشر وإرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة عند الاساتذة.

نستنتج مما سبق ان اجابات الفئة الاولى والفئة الاخيرة للمبحوثين تشير لوجود حرص من الجامعة لإرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة لدى أساتذتها، فقط يختلفان في درجة تقديمهم لذلك، بحيث ان الفئة الاولى تقر بوجودها بشكل معتبر ومؤقت، اما الفئة الاخيرة فتأكد على الحرص الدائم للجامعة في نشر هذه الثقافة، وهذا ربما يعود لكون الجامعة تحرص على إرساء هذه الثقافة لدى الاساتذة عند ملاحظتها لوجود خلل او تجاوزات تستدعي منها التدخل وضبط الامور كي لا تسوء العلاقات بين الاساتذة، وتبقى محافظة على سيرها الحسن والسليم.

أما القسم المتبقي من المبحوثين ينفون قطعيا وجود اي مبادرات من الجامعة لنشر ثقافة الحوكمة الرشيدة وتعزيزها لدى الاساتذة وهذا ربما راجع لعدم اتصالهم واحتكاكهم بمسؤولي الجامعة واعضاء هيئة الادارة ليتعرفوا على مبادرات الجامعة، وإذا ما كانت تقوم بنشر هذه الثقافة لدى الاساتذة ام لا، وهو ما اشار إليه بعض المبحوثين عند الاجابة على أسئلة الاستمارة ، بأنهم على تواصل مستمر بالجامعة .

ب- من وجهة نظر الطلبة:

الجدول رقم 16: يبين إفصاح الجامعة للطلبة عن العروض التكوينية والمنح في الوقت المناسب.

النسبة	التكرارات	البدائل
78%	74	دائما
12%	11	أحيانا
10%	10	أبدا
100%	95	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة الطلبة اللذين أجابوا بأنه هناك إفصاح دائم للجامعة عن العروض التكوينية والمنح في الوقت المناسب مرتفعة جداً، حيث تقدر بنسبة 78% في حين أفصحت نسبة 12% من حجم العينة أنه أحيانا ما يتم الإفصاح من طرف الجامعة على مختلف العروض التكوينية

في حين نسبة 10% من مجتمع الدراسة أجابوا أنه لا يوجد إفصاح الجامعة على موقعها عن العروض التكوينية والمنح المقدمة لفائدتهم.

حيث نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أنه يوجد وبنية كبيرة إفصاح من طرق الجامعة على العروض التكوينية والمنح على موقعها، وهذا ما يعزى إلى مسؤولية الجامعة تجاه أفرادها وتخليهم بالشفافية في مثل هاته الأمور وتحليل المسؤولين بواجباتهم العملية، ووجود تحلي بإحدى مبادئ الحوكمة الرشيدة في إدارة الأمور حيث لا يوجد إخفاء لمختلف العروض وتقديمها لأفراد دون آخرين فهي متاحة للجميع، أما بالنسبة الفئة الثانية فربما هي ليست على إتصال دائم بالموقع الجامعي لهذا لا تعلم بكل ما يعرض عليها ولا تصلها المعلومة في الوقت المناسب كما أنه ينطبق أيضا على الفئة الأخيرة والتي كانت ضئيلة جدا والتي يرجع سبب إجابتها ربما كونها غير متحركة أصلا في مثل هاته المواقع.

#### جدول رقم 17: تطبيق الجامعة للأنظمة والقوانين على المجتمع.

النسبة	التكرارات	البدائل
81%	77	دائما
19%	18	أبدا
100%	95	المجموع

يتبين من خلال الجدول أعلاه أنه هناك تطبيق من طرف الجامعة للأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز بنسبة 81%، في حين أن نسبة 19% أجابت أنه يوجد تمييز في تطبيق القوانين والإجراءات، وهذا راجع ربما حسب الفئة الأولى من المبحوثين والتي كانت نسبتهم مرتفعة إلى مسؤولية الرؤساء وتطبيقهم للقوانين على الجميع في حالة وجود تجاوزات وتحليلهم بمبادئ الأخلاق والمساواة في المعاملة العادلة للجميع.

في حين أن الفئة الثانية والتي أفادت أنه هناك تمييز فهذا راجع لربما إلى تساهل الرؤساء حول بعض التجاوزات من الطلبة، والتي تجعل الطلبة يرونها تمييز. وهذا ما صرح به كل من رؤساء الأقسام وعميد الكلية، بأنه يتم التغاضي على بعض التجاوزات خاصة في ظرف كورونا والتعليمات المرسلة من طرف وزارة التعليم العالي التي تدعو إلى التساهل مع الطلبة، كما أشار رئيس قسم علم الاجتماع إلى أنه هناك عقوبات لكن بدرجات متفاوتة وحسب درجة المخالفة وهذا ما يعتبره الطلبة حسب نظرهم تمييز.

## الجدول رقم 18: توفير الجامعة أسس وقوانين واضحة لمساءلة الطلبة.

النسبة	التكرارات	البدائل
18%	17	دائماً
66%	63	أحياناً
16%	15	أبداً
<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن الجامعة لا توفر أسس وقوانين واضحة وصارمة لمساءلة الطلبة دائماً، حيث أشارت نسبة 66% أنه هناك توفير نسبي للقوانين من طرف الجامعة لمساءلة الطلبة، في حين أن نسبة 18% أجابت أنه هناك توفير دائم من طرف الجامعة للأسس والقوانين الواضحة والصارمة لمساءلة الطلبة وذلك بنسبة 16%.

حيث تدل إجابات الفئة الأولى على أنه هناك تساهل من طرف الجامعة في تطبيق القوانين والأنظمة على الطلبة، حيث تتهاون في تطبيقها وتجعل هاته القوانين تطبق إلا في الضرورة القصوى، وهذا ما أشار إليه عميد الكلية بأنه لا يوجد تطبيق فعال للقوانين خاصة مع ظرف كورونا الذي جعل الجامعة تتساهل مع الجميع، وتتغاضى في وتطبيق القوانين، وهذا نتيجة القرارات التي تصل من وزارة التعليم العالي والتي تندد بضرورة التسهيل والتساهل في التعامل مع الطلبة أما بالنسبة للفئة الثانية فربما هذا راجع لوجود تجاوزات كبيرة من طرف الطلبة لذا توفر الجامعة أسسها وقوانينها بصرامة، ولا يمكنها التغافل عنها، أما بالنسبة للفئة الأخيرة فكما أشرنا سابقاً ربنا غياب القوانين والأنظمة يعود إلى ضرورة التساهل والتغافل من طرف الجامعة على مجموعة من الأفعال والتصرفات التي تعد عشوائية والتي أجابنا عليها عميد الكلية مسبقاً.

## الجدول رقم 19: يبين حث الجامعة للطلبة بالالتزام بالأخلاق العامة.

النسبة	التكرارات	البدائل
27%	26	دائماً
51%	48	أحياناً
22%	21	أبداً
<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن هناك إفصاح بنسبة 51% من طرف المبحوثين أنه يوجد حث على الإلتزام بالأخلاق العامة من طرف الجامعة بنسبة متوسطة، في حين عدد من المبحوثين أجابت بنسبة 27% أنه هناك حث دائم على الأخلاق العامة داخل الجامعة في حين الفئة الأخيرة المقدر بنسبتها 22% أجابت أنه لا يوجد حث الإلتزام بالأخلاق العامة.

بالنسبة الفئة الأولى فهذا راجع ربما إلى تحلي الطلبة والأخلاق ولا يوجد ضرورة للتذكير الدائم من طرف الجامعة على الأخلاق كون الطالب يعتبر واعي ويعرف ما لا يمكن تجاوزه، كذلك طبيعة المنطقة المتواجدة فيها الجامعة، والتي تتميز بمحافظتها أفرادها على التراث واللباس المحترم داخل الحرم الجامعي كذلك مجموعة القوانين التي تفرضها الجامعة، ويكون الطالب على وعي بها والتي أشار إليها رئيس القسم حيث يتوفر دفتر للقوانين والإرشادات الموجهة للطلبة في بداية مشوارهم الدراسي في السنة الأولى والتي ليس على الجامعة التذكير بها دائما، أما بالنسبة الفئة الأخيرة والتي أشارت إلى عدم وجود تجاوزات أخلاقية مسبقا، والتي لم تستدعي الجامعة التطرق لهذا الموضوع وإعادة التذكير به تكرارا.

**الجدول رقم 20: عمل الجامعة على رفع الوعي لدى طلبتها بأهمية الإستقلالية.**

النسبة	التكرارات	البدائل
26%	25	دائما
63%	60	أحيانا
11%	10	أبدا
<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

تشير نتائج الجدول أعلاه المتعلقة بوجهات نظر عينة من الدراسة من الطلبة حول أهمية وعيهم لتحقيق الإستقلالية في الجامعة وتحقيق أهدافها، حيث أشارت نسبة 63% أنه هناك أحيانا رفع من طرف الجامعة لأهمية الوعي بالاستقلالية في حين تشير النسبة الثانية إلى أن 26% من عينة الدراسة أشارت أنه هناك دعم دائم من الجامعة على رفع الوعي لدى طلبتها بأهمية الإستقلالية في تحقيق أهدافها في حين تشير الفئة الأخيرة إلى أنه لا يوجد الجامعة دعم على رفع الوعي لدى طلبتها بأهمية الإستقلالية، وذلك بنسبة 11%.

وقد يعزى السبب في ذلك حسب الفئة الأولى والثانية على إدراك قيادات الجامعة إلى أهمية تطبيق الحوكمة الرشيدة لتحقيق ضمان جودة الجامعات، وهذا ما تشير إليه دراسة فخري 2011 التي خلصت إلى ضرورة نشر ثقافة الحوكمة والاتجاه إلى منح الطلبة مزيداً من الإستقلالية في تطبيق مبدأ المساءلة والقضاء على الفساد في الحياة الجامعية، أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتي تقول بأنه لا يوجد دعم من طرف الجامعة لأهمية الإستقلالية فهذا راجع ربما اكون القيادات الجامعية أحيانا لا يركزون على مبدأ الإستقلالية في إتخاذ القرارات.

جدول رقم 21: يبين سماح الجامعة للطلبة بالتواصل مع الإدارة.

النسبة	التكرارات	البدائل
33%	31	دائماً
42%	40	أحيانا
25%	24	أبداً
<b>100%</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

تشير بيانات الجدول أعلاه أن هناك نسبة 42% من المبحوثين أجابت أنه أحيانا تسمح الجامعة للطلبة بالتواصل مع الإدارة في إتخاذ قراراتها، مما يساهم في تعزيز مسؤوليتهم المجتمعية، في حين أن 31% من أفراد العينة أجابوا أنه هناك تواصل دائم للطلبة مع الإدارة أما الفئة الأخيرة والتي تمثلت بنسبة 25% من المبحوثين أفصحت أنه لا يوجد سماح من طرف الإدارة للطلبة بالتواصل معها.

ويرجع هذا حسب الفئة الأولى إلى طبيعة الأمور التي يجب أن يتواصل الطلبة بشأنها مع الإدارة، فهناك أمور خصوصية لا يمكن السماح للطلبة بالتدخل فيها، وهذا ما أشار إليه كل من رؤساء الأقسام، وعميد الكلية إلا أنه هناك مشاركة لكن ليست بنسبة كلية لأنه هناك أمور لا يستطيع الرؤساء إشراك الطلبة فيها أ السماح لهم بالتدخل فيها.

أما بالنسبة للفئة الثانية فهذا راجع ربما إلى طبيعة الأمور التي ستتواصل بشأنها مع الإدارة، ولهذا أشاروا أنه هناك سماح لهم بالتواصل كونها أمور تخصصهم ربما أو إنشغالات يبحثون عن حل لها، أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتي أوضحت أنه لا يوجد إتصال فقد يعزى السبب في ذلك إلى دكتاتورية الرؤساء أو بسبب طبيعة الإنشغالات والتدخلات التي سيتواصلون بشأنها مع الإدارة كما أشار رؤساء الأقسام أنه لا

يمكن إشراك الطلبة في كل الأمور وحتى إذا الطلبة فسيحضر مسؤولي الأقسام ونوابهم فقط ولا يمكن إستقبال الكن الهائل من الطلبة يوميا لذا يعتبرها الطلبة أن الجامعة لا تسمح لهم بالتواصل معهم.

المحور الثالث: دور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها.

أ- من وجهة نظر الأساتذة:

الجدول رقم 22: توفر المعلومات الكافية للأساتذة لتحقيق مسؤوليتهم المجتمعية.

النسبة (%)	التكرارات	البدايل
22 %	4	دائما
56 %	10	أحيانا
22 %	4	أبدا
100 %	18	المجموع

تشير المعطيات الممثلة في الجدول أعلاه أن نسبة 56 % من المبحوثين الذين كانت اجاباتهم ان الجامعة أحيانا تقوم بتوفير المعلومات اللازمة لأساتذتها وتحمي مصالحهم وتعززها، أما الفئة الثانية والتي نسبتها 22 % أدلت بأن الجامعة تتيح دوما المعلومات الكافية التي يحتاجها الأساتذة وتحرص على حماية مصالحهم وتعززها كي يتحقق لديهم الشعور بالمسؤولية المجتمعية، أما الفئة الثالثة، والتي نسبتها هي الأخرى 22 % صرح أفرادها بانعدام توفير الجامعة لهذه الحقوق بصفة فعلية.

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن نسبة كبيرة من الأساتذة يتجهون نحو الإجابة بحصولهم من حين لآخر على المعلومات بصورة نسبية، ويتلقون الحماية لمصالحهم، وتتم المحافظة عليها من طرف الجامعة بشكل غير ثابت، وهو ما يفسر بدوره عدم قيام الجامعة بمهامها في تفعيلية هذا الجانب كما ينبغي وبدقة، وهذا في المقابل يتصادم مع إجابات الفئة الثانية من المستجوبين، بتلقيهم الدائم للمعلومات والحماية الكافية لمصالحهم من قبل الجامعة، ونفي أي تقصير من طرف هذه الأخيرة، وهذا ربما كون المبحوثين يتلقون فعلا جل المعلومات، ولا يواجهون أي تخاذل من الإدارة في ذلك بسبب علاقتهم الوثيقة مع العناصر الإدارية، أم هم أعضاء في الإدارة نفسها ما يمنعهم من رؤية عكس ذلك، أما بخصوص الفئة الأخيرة فنجد نفيها واضح لحصولهم على المعلومات والحماية الكافية لمصالحهم، ربما بسبب تعرضهم

شخصيا لمواقف مماثلة كونهم أساتذة مؤقتين، فلا يتسنى للجامعة أن تفصح لهم عن جميع المعلومات، وتحمي مصالحهم أكثر من المطلوب ما يجعلها تقف في موضع متحفظ نوعا ما.

### الجدول رقم 23: مساهمة الأساتذة في تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
22 %	4	دائما
61 %	11	أحيانا
17 %	3	أبدا
100 %	18	المجموع

حسب الجدول أعلاه نجد أن نسبة 61 % من الأساتذة يرون أنهم أحيانا فقط ما يساهمون في تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع في حل بعض المشكلات المجتمعية المتعلقة به، في حين اتجهت إجابات الفئة الثانية، والمقدرة بنسبة 22% إلى أن الأساتذة دائما يساهمون في حل بعض المشكلات الاجتماعية لتحسين صورة الجامعة، أما الفئة الأخيرة والتي نسبتها 17 % تؤكد أنهم لا يشاركون في حل المشاكل الاجتماعية للتحسين من صورة الجامعة.

من خلال هذه النتائج المتحصل عليها يمكننا ملاحظة أم مشاركة الأساتذة في مثل هذه النشاطات التي تخدم المجتمع موجود لكنها بصورة متفاوتة وغير ثابتة، قد تتغير بتغير الظروف والمناسبات، مثلا مساهمة الأساتذة في تنظيم الملتقيات، والنشاطات التحسيسية لمكافحة آفات اجتماعية خطيرة تهدد أمن المجتمع وسلامته في اليوم العالمي لمكافحة تلك الآفات، وتحاول بدورها تقديم حلول ومقترحات لعلاجها، أو التقليل منها، أما الفئة الثانية وحسب إجابة مبحثيها من الأساتذة أنهم يبادرون دوما في حل بعض المشكلات الاجتماعية، ربما لكون أفراد هذه الفئة على اتصال وثيق بالإدارة، أو هي جزء من الإدارة ما يمنعها من التصريح بعكس ذلك، ويجعلها تتحفظ بالإجابة الفعلية كي تتفادى الوقوع في موضع محرّج لاحقا، وبالنسبة للفئة الثالثة والأخيرة فكانت إجابة مبحثيها جريئة، فهي تشير لغياب تام لمساهماتهم في حل بعض المشاكل المجتمعية، وهذا راجل يبدو إلى أنهم أساتذة غير دائمين وليسوا متواجدين باستمرار في الجامعة وهو ما يمنعهم ربما من المشاركة في مثل هذه المبادرات الاجتماعية التي من شأنها تحسين نظرة المجتمع للجامعة، ويكسبها سمعة جيدة.

## الجدول رقم 24: تشجيع الأساتذة للمشاركة في الملتقيات العلمية والندوات

النسبة (%)	التكرارات	البدايل
78 %	14	دائما
22 %	4	أبدا
100 %	18	المجموع

نلاحظ من خلال المعلومات المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن النسبة الأكثر بأجوبة الأساتذة تشير الى ان الجامعة تقوم أحيانا فقط بتشجيع الأساتذة للمشاركة في الملتقيات العلمية والندوات الوطنية والدولية المهمة بالمسؤولية المجتمعية وذلك بنسبة قدرها 78 %، أما الفئة الثانية قدرت نسبتها بـ 22 % آثار مبحوثيها نفي تماما وجود أي تشجيع من طرف الجامعة حول هذا الموضوع.

هذا ما يفسر وحسب ما أدلت به الفئة الأولى وجود تشجيع ودعم من الجامعة لأساتذتها لتشارك في الملتقيات، والندوات العلمية المهمة بالمسؤولية المجتمعية، وذلك ربما حسب الحاجة والضرورة لفعل ذلك، وكلما تسنت الفرصة لها، سبب غياب الميزانية الكافية التي تسمح بمشاركتهم في الملتقيات والندوات الوطنية والدولية المتعلقة بموضوع المسؤولية المجتمعية باستمرار، اما الفئة الثانية فكان نفيها واضح لوجود تشجيع للأساتذة للمشاركة في الملتقيات والندوات المتعلقة بموضوع المسؤولية المجتمعية والذي قد يكون راجع لكون أساتذة هذه الفئة لم يعرض عليهم من قبل فرصة المشاركة او الخوض في مثل هذه العمليات ما دفعهم لنفي تماما وجود ذلك.

## الجدول رقم 25: اطلاع الأساتذة على التجارب الدولية للجامعات الرائدة في المسؤولية المجتمعية

النسبة (%)	التكرارات	البدايل
28 %	5	دائما
39 %	7	أحيانا
33 %	6	أبدا
100 %	18	المجموع



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابة المبحوثين تجلت في فئة نسبتها قدرت بـ 39 % تؤكد على اهتمام الجامعة بإعلام اساتذتها على التجارب الدولية للجامعات المتألقة في مجال المسؤولية المجتمعية لكي يقتدوا بها، ولكن بصورة غير مستقرة أي يكون ذلك أحيانا فقط، أما الفئة الثانية فحددت اجاباتهم بنفي وجود أي اهتمام من الجامعة أبدا في اطلاع الأساتذة على هذه التجارب المتعلقة بالمسؤولية المجتمعية، أو تشجيعهم للاقتداء بها حيث تمثلت بنسبة قدرها 33 %، في حين كانت النسبة الأقل تخص الفئة الأخيرة، وذلك يقدر بـ 28 %، والتي أجاب مبحوثيها بأن الجامعة تقوم دائما بالاعتناء والاهتمام باطلاع الأساتذة على هذه التجارب.

بالوقوف على هذه النتائج يمكن القول بأن إجابات المبحوثين بشكل عام انقسمت بين مؤيد ومعارض، وهو ما يثبت أن الجامعة تعاني في بعض الأحيان من نقص في إقامة النشاطات والبرامج التي تحفز الأساتذة أكثر للاطلاع على التجارب الدولية للجامعات الرائدة في مجال المسؤولية المجتمعية لكي يقتدوا بها ويوسعوا معارفهم بشكل أكبر حولها، وذلك من خلال تنظيم الملتقيات العلمية والندوات التي تسمح بمناقشة وطرح هذا الموضوع، والتعرف على أهم جوانبه، وأحدث ما توصلت له الدراسات والتجارب العالمية، حتى يكون للأساتذة معرفة أشمل وأوضح حول المسؤولية المجتمعية، ويتحلون بها في مهامهم مستقبلا.

#### الجدول رقم 26: تحقيق العدالة الوظيفية لتعزيز المسؤولية المجتمعية

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
78 %	14	دائما
22 %	4	أبدا
100 %	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 78 % من المبحوثين أجابوا أن الجامعة دائما تحرص على تحقيق العدالة الوظيفية، التي تعزز المسؤولية المجتمعية لدى أساتذتها، في حين نجد أن الفئة الثانية قدرت نسبتها (22 %) أجاب مبحوثيها بنفي وجود أي مبادرة من الجامعة لتحقيق العدالة الوظيفية للأساتذة.

بالتمعن في هذه النتائج نجد أن هناك تباين في إجابات المبحوثين بين مؤيد ومعارض، فنسبة الفئة الأولى أدلت بوجود عدالة وظيفية بشكل دائم ربما لعدم تعرضهم من قبل لأي موقف يعكس سوء المعاملة أو التقدير من الإدارة، أو تمييز بين الأساتذة، أما الفئة الأخيرة نفى فيها بعض المبحوثين وجود عدالة وظيفية

في الجامعة بشكل قطعي وهذا يتعارض تماما مع الإجابات السابقة للمبحوثين، ربما بسبب نقص التواصل والانسجام بين هذه الفئة من المبحوثين وإدارة الجامعة لاعتبارات شخصية وذلك يتطابق مع ما أشار إليه بعض الأساتذة أثناء اجابتهم على أسئلة الاستمارة بأنه لا يهتمهم التواصل مع الإدارة أو معرفية اذا كانت هذه الأخيرة تمارس العدالة الوظيفية معهم أم لا، فقط هم حريصون على القيام بمهامهم ووظائفهم لا غير.

ب- من وجهة نظر الطلبة:

الجدول رقم 27: تحديد الجامعة لأدوار الطلبة والمحافظة على حقوقهم.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
58 %	55	دائما
33 %	31	أحيانا
9 %	9	أبدا
100 %	95	المجموع

يوضح الجدول الموضح أعلاه أن هناك تأييد لفكرة تحديد الجامعة لأدوار الطلبة والمحافظة على حقوقهم يساعد في تحقيق المسؤولية المجتمعية بنسبة 58% في حين أن 31% من المبحوثين أجابت أنه أحيانا يساهم تحديد أدوار الطلبة لأدوارهم والمحافظة على حقوقهم في تعزيز مسؤوليتهم المجتمعية أما بالنسبة للفئة الأخيرة أجابت بنسبة 9% أنه سواء حددت الإدارة أدوار الطلبة أولا يؤثر ذلك ابدا على تحقيقها للمسؤولية وهذا ربما راجع حسب الفئتين الأولين إلى دور الجامعة في ضرورة توعية طلبتها بحقوقهم وصقل مهاراتهم لأنها تعمل على بناء أجيال ، كذلك تأييد الطلبة لفكرة تحديد حقوقهم وأدوارهم يساعد في تعزيز مسؤوليتهم المجتمعية وهذا راجع ربما لكون الطلبة يمتلكون أعلى فئات المجتمع علما وثقافة لما لها من دور في تحقيق نهضة علمية وتطور للمجتمع من خلال توظيف إمكاناتهم وإستغلال ما يملكونه من قدرات في تنمية المسؤولية الذاتية لديهم وإزالة معوقات تقدمهم ونجاحهم في تلك الحروف المليئة بالضغوط والضييق والتوتر والطموحات غير المحققة، مما يجعل الجامعة ربما تدرك أنه بقاءها وإستمرارها يرتبط بمدى تبنيتها لأنشطة مجتمعية وبيئية، في حين أن الفئة الأخيرة أفادت أنه لا يؤثر عدم تحديد أدوار الطلبة على تحقيق مسؤوليتهم المجتمعية وهذا راجع ربما إلى وعي الطلبة بما يتوجب عليه وما هو حقه كونه طالب واعي لا يحتاج إلى تحديد أدواره لتعزيز المسؤولية المجتمعية لديه.

الجدول رقم 28: دعم الجامعة لبرامج البيئة.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
31 %	29	دائما
47 %	45	أحيانا
22 %	21	أبدا
100 %	95	المجموع

من خلال بيانات الجدول أعلاه الذي يوضح دعم الجامعة لبرامج البيئة نلاحظ ان إجابات المبحوثين تدل بنسبة 47% أن هناك عدم نسبي لبرامج البيئة، في حين الفئة الثانية أجابت أن هناك تشجيع دائم لبرامج البيئة بنسبة 31%، ام الفئة الأخيرة فقدرت نسبتها ب 22% كانت إجاباتها أنه لا يوجد دعم من طرف الجامعة لبرامج البيئة.

حيث أن إجابات المبحوثين في الفئة الأولى تدل على أن الجامعة تدعم أحيانا برامج البيئة وهذا راجع ربما لإدراك الجامعة أن بقاءها واستمرارها يرتبط بمدى تنبنيها لأنشطة مجتمعية وبيئية في استراتيجيتها وذلك لتعزيز مكانتها، كذلك ربما عدم اهتمامها بمثل هذه البرامج كثيرا راجع لنقص الميزانية المخصصة، بل أحيانا لا تعمل على دعمها من خلال الملتقيات وخرجات ميدانية لعملية التشجير والتنظيف...، وهذا ربما راجع أيضا إلى عدم إهتمام المسؤولين بمثل هذه البرامج كونها ليست في مجال اهتمامهم، اما بالنسبة للفئة الثانية والتي أكدت ارتفاع دعم الجامعة لبرامج البيئة دائما وهذا يعود ربما إلى إلتزام الطلبة بالحضور الدائم لكل البرامج التي تقيمها الجامعة وهذا ما أشار إليه رئيس قسم علم الاجتماع من خلال اجابته في المقابلة والتي أكد من خلالها حضور فريق بيداغوجي من خلال انشاء برامج أكاديمية وانشاء إطرارات لمعاينة هذه الأنشطة، حيث أن دعم الجامعة لمثل هذه الأنشطة يدل على المسؤولية المجتمعية للجامعة والمشاركة حتى وإن كانت هذه البرامج تطوعية غير مفروضة على الجميع وهذا ما يوفر الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم 29: سعي الجامعة لتنظيم نشاطات تحسيسية لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
42 %	40	دائما
46 %	44	أحيانا
12 %	11	أبدا
<b>100 %</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح ان هناك 46% من المبحوثين أجابوا أنه أحيانا يتم نشر وتنظيم نشاطات تحسيسية لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية، في حين 42% من المبحوثين أجابوا أنه يوجد تحسيس دائم من طرف الجامعة بثقافة المسؤولية المجتمعية وهي نسبة متقاربة للعينة الأولى، في حين هناك نسبة ضئيلة جدا تقدر بـ 12% أجابت أنه لا يوجد تحسيس بثقافة المسؤولية المجتمعية.

وهذا وإن دل فإنه يدل حسب الفئتين الأوليتين إلى تحلي الجامعة بالحوكمة الرشيدة، حيث يتحدد دور الجامعة في رأينا في بناء قرارات ثقافة المسؤولية المجتمعية على أسس علمية لأن الجامعات ترتبط مع المجتمع بمسؤولية اجتماعية ودور مجتمعي يفرضها عليها دورها المحور في تكوين الموارد البشرية المتواصلة علميا وأخلاقيا، فالمسؤولية المجتمعية في حب الوطن والتفاني في العمل والإخلاص للآخرين أما بالنسبة للفئة الأخيرة فإجاباتها ربما تدل على وجود مقررات تختص بالمسؤولية المجتمعية لكن لا تطبق واقعا بل مجرد مقررات توضح شكليا فقط في حين دور الجامعة لا يقف على غرس المفاهيم المجتمعية لدى الطلاب لمعرفة مسؤولياتهم إتجاه الذات واتجاه الآخرين والعالم الخارجي والمحافظة على البيئة.

الجدول رقم 30: يوضح تشجيع الجامعة لطلبتها على تطبيق مبدأ الرقابة.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
13 %	12	دائما
78 %	74	أحيانا
9 %	9	أبدا
<b>100 %</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

من خلال بيانات الجدول أعلاه يتضح أن هناك نسبة كبيرة من عينة الدراسة أجابت أنه يوجد تشجيع نسبي من طرف الجامعة لطلبتها على تطبيق مبدأ الرقابية الذاتية بنسبة 78%، في حين أن 13% من العينة أجابت أن هناك تشجيع دائم من طرف الجامعة على تطبيق الرقابة الذاتية، أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتي قدرت بنسبة 9% أفادت أنه لا يوجد أي تشجيع للجامعة حول تطبيق الرقابة الذاتية، وقد يعزى السبب في ذلك إلى كون الرقابة الذاتية تبدأ من شعور الفرد بالمسؤولية ومراقبته بتصرفاته مما يجعل الجامعة لا تشجع دائما مراقبة كل فرد بنفسه كونه طالب واعى لا يحتاج مراقبة دائمة من طرف الجامعة بل يجب عليه أن يطبقها بنفسه.

أما بالنسبة للفئة الثانية والتي أفادت أنه يوجد تشجيع دائم من طرف الجامعة على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية لهذا راجع ربما لكون المبحوثين هم طلبة حديثي الدفعة، ويجب على الجامعة أن تشجعهم على الرقابة الذاتية، أما بالنسبة للفئة الأخيرة فيعزى السبب في ذلك ربما إلى كونهم عكس الفئة الثانية قدامى في الجامعة ولا تحتاج الجامعة أن تشجعهم أو تذكرهم دائما بتطبيق مبدأ الرقابة أو يرجع السبب كذلك إلى تهاون الجامعة في تشجيع لطلبتها على مبدأ الرقابة الذاتية وهذا ما يجعل الحوكمة غير مستوفية الشروط.

#### الجدول رقم 31: يوضح تشجيع الجامعة على تنظيم التظاهرات الطلابية.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
39 %	37	دائما
45 %	43	أحيانا
16 %	15	أبدا
100 %	95	المجموع

تبين من خلال بيانات الجدول أعلاه أن هناك تشجيع متوسط من طرف الجامعة للتظاهرات الطلابية بنسبة 45%، في حين الفئة الثانية قدرت بـ 39% أكدت على أن هناك تشجيع دائم للجامعة على التظاهرات الطلابية كما أشارت النسبة الأخيرة والتي تقدر بنسبة 16% إلى عدم وجود دعم وتشجيع من طرف الجامعة على التظاهرات الطلابية.

وحسب الفئة الأولى فهذا راجع ربما إلى طبيعة التظاهرات كما أشارت النسبة الأخيرة إلى عدم وجود تشجيع من طرف الجامعة للتظاهرات الطلابية، وحسب الفئة الأولى فهذا راجع ربما إلى طبيعة

التظاهرات التي يقيمها الطلاب فحسب طبيعة التظاهرة يمكن للجامعة التأييد أو الرفض فإذا كانت التنظيمات الطلابية قانونية تلقت المساندة من طرف الجامعة أما إذا كانت خارج القانون أكيد ستتلقى الرفض كذلك بالنسبة للفئة الثانية التي أفات ان هناك عدم دائم وهذا يدل على وجود تظاهرات طلابية وفق القانون وهو ما يجعل الجامعة تشجعها ومنها توفر حوكمة جيدة داخل الجامعة من خلال تقبل الرأي الآخر، في حين الفئة الأخيرة والتي تقول انه لا يوجد دعم من قيل الجامعة فهذا يدل على نقص الحوكمة الرشيدة داخل الجامعة والتي تفيد ان هناك من يرفض حرية الرأي ولا يقبل الآراء الأخرى.

**الجدول رقم 32: يوضح تشجيع الجامعة للمنظمات الطلابية على نشر الوعي لدى الطلبة بمكافحة**

**الفساد.**

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
43 %	41	دائما
43 %	41	أحيانا
14 %	13	أبدا
<b>100 %</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن النسبتين الأوليتين متساويتين حيث أجاب المبحوثين بنسبة 43% أن هناك تشجيع دائم من طرف الجامعة للطلبة على مكافحة الفساد، والنسبة الثانية التي تقدر أيضا بـ 43% أنه أحيانا تشجع الجامعة المنظمات الطلابية على نشر الوعي لدى الطلبة بأهمية مكافحة الفساد، في حين النسبة الأخيرة والتي تشير إلى 14% أجابت انه لا يوجد تشجيع من طرف الجامعة للمنظمات الطلابية على نشر الوعي بمكافحة الفساد.

وهذا ربما يعزى حسب الفئتين الأولى إلى أهمية محاربة الجامعة للفساد لأنه تعتبر مشكلة مجتمعية وليست خاصة فقط وهذا ما بات يعطي دور للمؤسسة المختلفة ومنها الجامعة لتشجيع مكافحة الفساد خاصة أنها عنصر فعال في المجتمع فهي من تنتج الكفاءات والكوادر، وكذلك ربما الشعور بالمسؤولية يجعل القياديين يساهمون في تشجيع المنظمات الطلابية لنشر النزاهة، وكذلك مكافحة الفساد، أما بالنسبة للفئة الأخيرة فهذا ربما راجع حسب فئة المبحوثين إلى ان مسؤول فرعهم غير مشجع لمكافحة الفساد وهذا لا يمكن تعميمه على كل العينة.

المحور الرابع: معيقات تطبيق الحوكمة التي تعيق تجسيد المسؤولية المجتمعية.

أ- من وجهة نظر الأساتذة:

الجدول رقم 33: التواصل مع الأساتذة لوضع استراتيجياتها في المسؤولية المجتمعية.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
6 %	1	دائما
28 %	5	أحيانا
66 %	12	أبدا
100 %	18	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين تواصل الجامعة مع الأساتذة لوضع استراتيجياتها وخططها في مجال المسؤولية المجتمعية نجد أن نسبة 66% من المبحوثين قد نفوا تماما وجود أي تواصل مع الجامعة في خصوص هذا الموضوع، أما الفئة الثانية فقد أجابوا أنه أحيانا ما يتم التواصل مع الجامعة لوضع استراتيجية في مجال المسؤولية المجتمعية وذلك بنسبة حجمها 5%، أما الفئة الأخيرة المقدرة بـ 6% أجاب فيه مبحوث واحد أن الجامعة دائما على تواصل مع أساتذتها حول هذا الموضوع، بالتمتع في هذه البيانات نجد أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين تؤكد غياب أي تواصل من طرف الجامعة مع الأساتذة لوضع استراتيجيات، وخطط لتنمية المسؤولية المجتمعية وتطويرها، وذلك ربما لعدم وجود في الأساس برامج فعلية في قائمتها لتناقش وتدرس مع الأساتذة في مجال المسؤولية المجتمعية، وأما الفئتين المتبقيتين فتصريحهم يدل على بعكس ما صرحت به الفئة الأولى.

الجدول رقم 34: التزام مسؤولي الجامعة بنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية.

النسبة (%)	التكرار	البدائل
28 %	5	أحيانا
72 %	13	أبدا
100 %	18	المجموع

نجد من خلال الجدول أعلاه، أن إجابات المبحوثين انقسمت إلى فئتين منهم من أجاب بغياب تام لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية من طرف مسؤولي الجامعة وذلك بنسبة 72%، أما الفئة الثانية والتي نسبتها 28% أجاب المبحوثين فيها بأنه أحيانا فقط ما يلتزم مسؤولي الجامعة وقادتها بإنشاء ثقافة المسؤولية المجتمعية.

بالوقوف على هذه البيانات المتحصل عليها من خلال إجابات الأساتذة المبحوثين نجد أن الجامعة غيابها واضح جدا في نشر الوعي، وتجذير ثقافة المسؤولية المجتمعية وتعزيزها لدى أساتذتها، وهو ما يؤكد اهمالها وعدم اهتمامها بالجانب المجتمعي واصلاحه في الجامعة، ونشر ثقافة المسؤولية المجتمعية لدى أعضاء هيئة التدريس حتى يصبحوا مسؤولين اجتماعيين، وفاعلين لخدمة مجتمعاتهم، أما الفئة الثانية والتي اجاباتهم تؤكد بأنها موجودة أحيانا، توحى بأنهم أعضاء في هيئة الإدارة ومسؤولين في الجامعة، وبالتالي يرون أن درجة اهتمامهم بنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية وتعزيزها موجود بتقدير معقول وأنهم ملتزمون بذلك.

**الجدول رقم 35: اعتبار سلطة استحواذ القرار عاملا معيقا لنشر قيم الحوكمة.**

الاجابات	التكرارات	النسبة (%)
دائما	17	94 %
أبدا	1	6 %
المجموع	18	100 %

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 94 % من أفراد العينة أجابوا أن دائما سلطة استحواذ القرار تشكل عائقا لنشر قيم الحوكمة الرشيدة، والمسؤولية المجتمعية، في حين أجاب 6 % من المبحوثين أن ذلك لا يشكل عائقا أبدا.

وعليه فإن الأساتذة المبحوثين جميع اجاباتهم تقريبا تؤكد على أن سلطة استحواذ القرار من أبرز معيقات، وعراقيل نشر قيم الحوكمة الرشيدة، والمسؤولية المجتمعية في الجامعة، لما لها من انعكاسات سلبية لعل أبرزها غياب حرية الرأي، وتكوين وجهات نظر مختلفة، وإتاحة فرص المشاركة للأساتذة في اتخاذ القرارات، وكذا تضيق مساحة الشفافية في التعامل، والتواصل بينهم وبين الإدارة، أما الفئة الأخرى فقد أجاب فيها مبحوث واحد بانحياز على ان استحواذ القرار والفردية لا تشكل أي عائق لنشر ثقافة الحوكمة الرشيدة،



والمسؤولية المجتمعية، وهذا يتطابق مع إجابة رئيس قسم العلوم الاجتماعية أثناء المقابلة التي اجريناها معه، حيث صرح ان نسبة اشراك الأساتذة في عملية صنع القرار ضئيلة جدا.

**الجدول رقم 36: يبين كثرة القوانين والتشريعات وتأثيرها على غموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها.**

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
72 %	13	دائما
28 %	5	أحيانا
100 %	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين إذا كانت كثرة القوانين والتشريعات تؤدي لغموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها، أن نسبة 72 % من المبحوثين أجابوا بدائما ما تؤثر كثرة القوانين في غموض الحوكمة الرشيدة، أما الفئة الثانية المقدره بنسبة 28 % أجابوا أنه أحيانا فقط ما يؤثر ذلك على سلامة الحوكمة المراد تطبيقها في الجامعة.

وبالوقوف على هذه النتائج، والبيانات المتحصل عليها، وحسب رأي أغلبية الأساتذة يبين أن كثرة القوانين والتشريعات يؤدي إلى غموض الحوكمة الرشيدة التي تسعى الجامعة لتطبيقها، وعدم وضوحها، وذلك لما قد تتعرض له القوانين من تداخل وتعارض فيما بينها بسبب هذه الكثرة ما يجعلها غير واضحة، ومفهومة بالتالي يؤدي هذا بالضرورة إلى حدوث خلل على مستوى المنظومة القانونية للجامعة ويجعلها تقف حائلا دون تطبيق الحوكمة الرشيدة بوضوح وشفافية أكثر.

**الجدول رقم 37: يوضح ضعف الجامعة في محاربة مظاهر الفساد الموجودة فيها**

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
45 %	8	دائما
55 %	10	أحيانا
100 %	18	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن الفئة الأولى من المبحوثين قد أجابوا بأنه أحيانا ما يكون هناك ضعف في محاربة الجامعة لمظاهر الفساد الموجودة فيها والتصدي لها، وذلك بنسبة 55 %، أما الفئة الثانية والتي نسبتها 45 % من المبحوثين كانت اجابتهم معاكسة للفئة الأولى، وهي أن الجامعة يوجد فيها دائما ضعف في محاربة مظاهر الفساد المختلفة الموجودة فيها.

وعليه نستنتج من خلال الأجوبة السابقة للمبحوثين أن مشاركة الجامعة لمحاربة مظاهر الفساد الموجودة فيها، والتصدي لها بصفة تقديرية ونسبية، وليست بصفة قطعية، وهو ما يفسر عدم التزام المسؤولين بقواعد وإجراءات العمل، وضوابطه كما يجب، وبطريقة دقيقة وصارمة، حتى يمنع وجود أي مخالفات من شأنها أن تؤثر على انسجام، وتماسك جميع الأطراف الموجودة بالجامعة، أو ربما لوجود ضعف في آليات ووسائل الرقابة، والمحاسبة في الجامعة التي تتصدى لأي مظهر من مظاهر الفساد.

**الجدول رقم 38: يبين غياب صرامة تطبيق القانون عند تجاوزات الأساتذة إذا كان يعيق تطبيق الحوكمة الرشيدة.**

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
72 %	13	دائما
28 %	5	أحيانا
100 %	18	المجموع

حسب الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 72% من الأساتذة المستجوبين يرون أن غياب الصرامة في تطبيق القانون في حال تجاوزات من الأساتذة يعيق دائما تطبيق الحوكمة الرشيدة، ونسبة 28 % من الأساتذة يرون أن غياب الصرامة أحيانا فقط ما يشكل عائقا أمام تطبيق الحوكمة الرشيدة، وعليه من خلال النتائج السابقة المتحصل عليها أن عدد كبير من أفراد العينة يؤكدون أن أي تهاون في تطبيق القانون في حال ما اذا كان هناك أي تجاوزات، أو مناقشات بين الأساتذة بالضرورة يعيق تطبيق الحوكمة الرشيدة، وتفعيلها بشكل جيد، أما الفئة الأخرى، والتي تصرح بأنه أحيانا فقط ما يعيق غياب الصرامة مسار الحوكمة الرشيدة، وتطبيقها، أي أن ذلك قد يتغير بتغير الظروف والمواقف وهذا ما أشار اليه عميد الكلية، اثناء المقابلة التي أجريت معه بأن في ظرف جائحة كورونا مثلا قد جاءتهم تعليمات وزارية تدعوا الى تبسيط

الأمور وتسهيلها في إطار هذا الظرف الفجائي، والتراخي الى حد ما في تطبيق القوانين وهو بدوره ما يمنع المسؤولين وأعضاء هيئة الإدارة من تطبيق الحوكمة الرشيدة، وتفعيل مبادئها بشكل مضبوط.

ب- من وجهة نظر الطلبة:

الجدول رقم 39: يوضح إذا كان غياب الدورات يحول دون تطبيق المسؤولية المجتمعية.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
48 %	46	دائما
43 %	41	أحيانا
9 %	8	أبدا
100 %	95	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 48% من المبحوثين أجابوا أنه دائما غياب الدورات التدريبية يكون معيقا لتطبيق المسؤولية المجتمعية، في حين الفئة الثانية أجابت بنسبة 43% أنه أحيانا غياب الدورات التدريبية يحول دون تطبيق المسؤولية المجتمعية وهي نسبة متقاربة مع الأولى، في حين الفئة الأخيرة والتي نسبتها 9% اجابوا أنه لا يعتبر غياب الدورات التدريبية يحول دون تطبيق المسؤولية المجتمعية.

وهذا يعزى ربما حسب الفئة الأولى والثانية لكون الجامعة لا تقيم دورات تدريبية كثيرة في مجال الحوكمة وهذا ما يجعل الطلبة يجهلون كثيرا لمفهوم الحوكمة الرشيدة، وما هي مبادئ تطبيقها كما تجعل نسبة المسؤولية المجتمعية لديهم في تناقص، لذا لا بد على الجامعة إقامة دورات تدريبية حول موضوع الحوكمة ودورها في تنمية المسؤولية لدى أطرافها، وهذا لزيادة كفاءة أطرافها وإنتاج فئة تتحلى بالمسؤولية المجتمعية داخليا وخارجا نظرا لكون الجامعة عنصر هام ورايط بين التكوين والعمل، أما بالنسبة للفئة الأخيرة والتي أفصحت انه غياب الدورات التدريبية في مجال الحوكمة لا يؤثر على مسؤولياتهم المجتمعية فهذا راجع ربما لجهلهم أصلا لمفهوم الحوكمة الرشيدة.

الجدول رقم 40: هل المحسوبية من أسباب عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
100 %	95	دائما
100 %	95	المجموع

يوضح الجدول أعلاه انه هناك تأييد شامل لفكرة أن وجود المحسوبية يعتبر من اهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة والتي تقدر بنسبة 100% حيث ان جميع المبحوثين يعتبرون المحسوبية إحدى العوائق التي تجعل من الجامعة لا تمثل تطبيق جيد للحوكمة الرشيدة، كون المحسوبية هي أيضا تعتبر نوع من أنواع الفساد وعلى الجامعة مكافحتها من خلال محاربة الوساطة وعدم التوزيع العادل للنقاط أيضا، مما يؤثر في انخفاض الكفاءة وانخفاض الولاء من طرف الطلبة، وبالتالي انخفاض المسؤولية المجتمعية لديهم.

الجدول رقم 41: يوضح هل ضعف القوانين والأنظمة في الجامعة يسبب ضعف في تطبيق الحوكمة الرشيدة.

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
45 %	43	دائما
43 %	41	أحيانا
12 %	11	أبدا
100 %	95	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه أن نسبة 45% من المبحوثين اجابوا أنه دائما ضعف القوانين والأنظمة في الجامعة يسبب ضعف في تطبيق الحوكمة الرشيدة، في حين أجابت عينة من الدراسة بنسبة 43% أنه أحيانا يؤثر ضعف القوانين والأنظمة في ضعف الحوكمة الرشيدة، أما بالنسبة للفئة الأخيرة من المبحوثين فأجابت بنسبة 12% أنه لا يؤثر ضعف القوانين والأنظمة في تطبيق الجامعة للحوكمة الرشيدة.

وهذا يعزى لعدة أسباب حيث تعتبر القوانين والأنظمة هي الأسلوب الردعي الأمثل لمحاربة التجاوزات الغير قانونية والأخلاقية وهذا ما أجابنا عنه عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية في السؤال 7 و 8 حيث أفصح ان الجامعة لا تطبق الأنظمة والقوانين بشكل صارم سواء على الطلبة أو الأساتذة وهذا

بسبب تعليمات الوزارة التي تدعو في التراخي في القوانين حيث دعت الجامعات لتبسيط الأمور خاصة في ظرف كورونا، وهذا ما أكد عليه عميد الكلية حيث اعتبر هذه التساؤلات هي إحدى معوقات الحوكمة الرشيدة حيث تجعل المسؤولين يتهاونون في تطبيق العديد من القوانين والأنظمة من حيث تطبيقها مثال (الحضور واللاحضور)، كذلك أشار عمي الكلية إلى نقص الهياكل الإدارية حيث أكد أنها عملية معقدة لحاكمية الإدارة أو الرشادة الإدارية، أما بالنسبة للفئة الثانية فهذا يعود ربما لكون القوانين والأنظمة ليست الوحيدة التي تسهم في ضعف الحوكمة بل هناك عوامل كثيرة أخرى، أما بالنسبة للفئة الأخيرة فهذا راجع ربما لكون الطلبة في حد ذاتهم لا يعتبرون أن القوانين هي الرادع أو فرض يجب توفره بل يعتبرون أنفسهم مسؤولون وواعون ولا يحتاجون إلى قوانين أو أنظمة تحرصهم.

**الجدول رقم 42: يوضح نظام اعتبار الشفافية من معيقات الحوكمة.**

النسبة (%)	التكرارات	البدائل
57 %	54	دائما
37 %	35	أحيانا
6 %	6	أبدا
<b>100 %</b>	<b>95</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول المبين أعلاه أن نسبة 57% من عينة الدراسة أكدوا أنه دائما ما يعتبر غياب الشفافية في تقديم المعلومات من أسباب عدم تطبيق الحكم الرشيد بشكل صحيح، في حين أن الفئة الثانية أجابت بنسبة 37% أنه أحيانا ما تعتبر غياب الشفافية عامل معيق في تطبيق الحوكمة الرشيدة، أما بالنسبة للفئة الأخيرة فكانت بنسبة 6% فأكدت أنه لا يعتبر غياب الشفافية عاملا معيقا في تطبيق الحوكمة الرشيدة.

يعزى هذا حسب الفئة الأولى إلى كون الشفافية عنصر أساسي لتعزيز ثقة جميع الأطراف في الجامعة وبالتالي زيادة ولائهم لها وهي أهم سبب في غياب الحوكمة كونها تمثل النزاهة في تقديم المعلومات كما تعني الشفافية غياب التلاعب والفساد في الجامعة لذا أكد المبحوثين على ضرورة وجوده، في حين الفئة الثانية أكدت أنه أحيانا ما يعتبر غياب الشفافية عامل معيق في تطبيق الحوكمة وهذا راجع ربما لكون المبحوثين لديهم ثقة كبيرة في المسؤولين والقيادات الجامعية بخصوص تقديمهم للمعلومات وعدم تعرضهم ربما لإخفاء في المعلومات أو القرارات والقوانين، في حين أن الفئة الأخيرة والتي أكدت أنه لا يعتبر غياب

الشفافية عاملاً معيقاً لتطبيق الحوكمة فهذا يعود ربما لكون هؤلاء المبحوثين لم يتعرضوا لمواقف حددت فيها غياب الشفافية أو احد مبادئ الحوكمة الرشيدة.

**الجدول رقم 43: يوضح غياب الخطط والاستراتيجيات يعتبر معرقل للحوكمة الرشيدة.**

النسبة (%)	التكرارات	البدايل
43 %	41	دائماً
57 %	54	أحياناً
100 %	95	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه أن إجابات المبحوثين انقسمت الى شطرين هناك من اعتبر أنه أحياناً غياب الخطط والاستراتيجيات الواضحة لممارسة المسؤولية المجتمعية يؤدي الى عرقلة الحوكمة الرشيدة وهذا بنسبة 57%، في حين أن الفئة الثانية أكدت أنه دائماً ما يعرقل غياب الخطط والاستراتيجيات تطبيق الحوكمة وهذا بنسبة 43%.

ربما هذا راجع لكون الخطط والاستراتيجيات الواضحة هي الأساس لسير الجامعة وهو معيار الجودة والأداء الجيد للمسؤولين لأداء مهامهم وبغياب الخطط والاستراتيجيات يكون هناك سوء في التسيير وعدم الأداء الجيد في المهام، وهذا ما أكد عليه عميد الكلية حيث أشار أنه من أهم أسباب غياب الحكم الرشيد نقص الهياكل الإدارية التي تؤدي لضعف التدبير الجيد للحوكمة، حيث ان نقص الهياكل الإدارية يؤدي الى اختلاط المهام وعدم قيام المسؤول بكل مسؤولياته على اكمل وجه، اما بالنسبة للفئة الأخيرة فهذا يؤكد ان الخطط والاستراتيجيات ليست هي المسؤولية الوحيدة عن غياب الحوكمة فهناك أمور أخرى تحول دون تطبيقها وربما احدها غياب المسؤولية المجتمعية للقيادات.

**الجدول رقم 44: يوضح مدى اعتبار قنوات الاتصال الخاصة بشكاوى الطلبة معيقاً للحوكمة.**

النسبة (%)	التكرارات	البدايل
38 %	36	دائماً
62 %	59	أبداً
100 %	95	المجموع

يوضح الجدول المبين أعلاه أن 62% من عينة الدراسة يعتبرون ان قلة قنوات الاتصال الخاصة بشكاوي الطلبة لا يمكن ان تشكل عائق يحول دون تطبيق الحوكمة، وذلك لوجود تعدد وتنوع كبير لوسائل الإتصال ذات الطبيعة الرقمية أو التكنولوجية مثل الفايسبوك الذي يفتح لهم نافذة للتعبير عن انشغالاتهم ومتطلباتهم، كما يوفر لهم فرص المتابعة لهم.

في المقابل عبرت 36 مفردة بما يعادل 38% عن موقفها المؤكد للعلاقة الارتباطية بين قلة قنوات الاتصال وضعف مستويات الحوكمة الرشيدة.

## 2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

### مناقشة النتائج على أساس الفرضية الأولى:

نلاحظ من خلال إجابات أفراد العينة (أساتذة، طلبة) أن الجامعات تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة (الرقابة، المساءلة، المشاركة، الشفافية، العدالة) تطبيقا نسبيا، وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين من خلال أسئلة الإستمارة والموضحة في النقاط التالية:

- حيث يوضح السؤال رقم 7 و 8 بالنسبة للأساتذة أنه أحيانا ما يتم الإعلان عن القوانين وفرص التكوين بشفافية بنسبة 88% و 50%، كذلك بالنسبة للطلبة في الأسئلة رقم 5 و 6 والذي يوضح أنه أحيانا ما يتم الإعلان عن فرص التكوين والمنح المقدمة لهم بنسبة 78%.
- في حين يوضح السؤال رقم 9 أنه أحيانا تحرص الجامعة على حصول الأساتذة على المعلومات الصحيحة والحقيقة دون تزييف وانتظام بنسبة 72% أما بالنسبة للطلبة فأكدوا في السؤال رقم 7 و 8 أنه أحيانا ما توفر الجامعة أسس واضحة وصارمة لمساءلة الطلبة وتقوم على حثهم بالأخلاق العامة وذلك بنسبة 67%.
- كما يوضح السؤال رقم 10 أنه دائما تطبق الجامعة القوانين على الأساتذة دون تمييز بنسبة 78%، أما بالنسبة للطلبة فكانت إجاباتهم في السؤال رقم 9 كذلك أنه هناك تطبيق دائم للجامعة للقوانين على الجميع، ودون تمييز بنسبة 81%.

- كما يوضح السؤال رقم 11 بالنسبة للأساتذة أنه أحيانا ما يتمتع الأستاذ بالإستقلالية في ممارسة أعمالهم البيداغوجية والبحثية بنسبة 39%، أما بالنسبة للطلبة فأوضحت الإجابات أنه أحيانا تعمل الجامعة على رفع الوعي بأهمية الإستقلالية لدى طلبتها بنسبة 63%.
- يوضح السؤال رقم 12 لدى الأساتذة أن الجامعة تشجع الأساتذة لإقامة علاقات تعاون خارجية ولكنه ليس دائما بنسبة 50%، في حين يوضح السؤال رقم 12 تشجيع الجامعة لتنظيم تظاهرات طلابية موجودة ولكن بصورة نسبية حيث أفصح المبحوثين أنه أحيانا ما يتم ذلك بنسبة 45%.
- يوضح السؤال رقم 13 لدى الأساتذة أن الجامعة تحرص نسبيا على إرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة لدى أساتذتها بنسبة 45%.

من خلال ما تم تقديمه يتضح أن الجامعة تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة من مساءلة وتطبيق عادل للقوانين وشفافية لكن تطبيقا نسبيا، كما يوجد تطبيق جيد لبعض المبادئ وهذا ما تبين في الجداول، بالتالي يمكننا القول أن الفرضية الأولى صحيحة، ويمكن الأخذ بها رغم وجود عوائق وتساهلات تعيق تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل جيد كنا أنه هناك جمل لبعض مبادئها مما يجعل عملية تطبيقها نسبية نوعا ما.

#### مناقشة النتائج على أساس الفرضية الثانية:

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين (أساتذة. طلبة) أن للجامعة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها وذلك مبين في النقاط التالية:

- حيث يوضح السؤال رقم 14 بالنسبة للأساتذة أنه أحيانا يتم توفير معلومات للأساتذة، ويتم حماية مصالحهم، وهو ما يعزز مسؤوليتهم المجتمعية، كما يوضح السؤال رقم 14 بالنسبة للطلبة أن الجامعة تحدد دائما أدوار الطلبة وتحافظ على حقوقهم مما يساعد في تحقيق مسؤوليتهم المجتمعية وهذا بنسبة 58%.
- كما يوضح السؤال رقم 15 بالنسبة للأساتذة أنه أحيانا يساهم الأساتذة في تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع بجله لبعض المشكلات الإجتماعية بنسبة 61%، أما بالنسبة للطلبة فيوضح السؤال رقم 11 و 13 أن الجامعة تدعم أحيانا برامج البيئة، وكذلك تنظم نشاطات تحسيسية لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية، وذلك بنسبة 47% و 46%.



• كما يوضح السؤال رقم 16 و 17 بالنسبة للأساتذة أنه دائما تشجع الجامعة الأساتذة للمشاركة في الملتقيات والندوات، وأحيانا تهتم لإطلاع الأساتذة على التجارب الدولية في المسؤولية المجتمعية بنسبة 78% و 39%، أما بالنسبة للطلبة فيوضح السؤال رقم 17 أن الجامعة تشجع الطلبة على تطبيق الرقابة الذاتية بصفة دورية بنسبة 78%، كذلك بالنسبة للسؤال رقم 18 فتشجع الجامعة المنظمات الطلابية على نشر الوعي بمكافحة الفساد بنسبة مقبولة قدرها 43%.

• أما السؤال رقم 18 يوضح أن الجامعة تحرص على تحقيق العدالة الوظيفية، أما بالنسبة للطلبة فأكدوا في السؤال رقم 9 أن الجامعة تطبق دائما الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز بنسبة 81%.

من خلال ما سبق من نتائج الأسئلة نجد أن الفرضية محققة حيث يتبين في الجداول أن هناك دور للجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة. طلبة)، وذلك بتطبيق نسبي له.

#### مناقشة النتائج على أساس الفرضية الثالثة:

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين (أساتذة . طلبة) أنه هناك بعض المعوقات للحوكمة الرشيدة التي تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية، وهذا ما وضحته الأسئلة التالية:

• يوضح السؤال رقم 19 أن الجامعة لا تتواصل دائما مع أساتذتها لوضع إستراتيجياتها في المسؤولية المجتمعية وذلك بنسبة 66%، في حين يبين السؤال رقم 19 بالنسبة للطلبة أن غياب الدورات التدريبية في الحوكمة الرشيدة يحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية وذلك بنسبة 48%.

• كما يوضح السؤال رقم 20 بالنسبة للأساتذة أن مسؤولي الجامعة لا يلتزمون بنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية وذلك بنسبة 72%، في حين يبين السؤال رقم 20 لدى الطلبة أنه دائما ما يعتبر وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة بنسبة 63%.

• أما السؤال رقم 21 بالنسبة للأساتذة فيوضح أن سلطة إستحواذ القرار يعتبر عاملا معيقا لنشر قيم الحوكمة وذلك بنسبة 94%، في حين أكد المبحوثين من الطلبة في السؤال رقم 21 أن ضعف القوانين والأنظمة في الجامعة تعتبر سبب في عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة، وذلك بنسبة 45%

• أما السؤال رقم 22 بالنسبة للأساتذة فيوضح أن كثرة القوانين والتشريعات يؤدي إلى غموض الحوكمة الرشيدة، وذلك بنسبة 72%، أما بالنسبة للطلبة فيوضح السؤال رقم 22 أن غياب الشفافية في تقديم المعلومات يعتبر من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل صحيح، وذلك بنسبة قدرها 57%.

• في حين يوضح السؤال رقم 23 بالنسبة للأساتذة أن الجامعة تعاني أحيانا من ضعف في محاربة مظاهر الفساد الموجودة فيها، وذلك بنسبة 55%، أما بالنسبة للطلبة فيبين السؤال رقم 23 أنه أحيانا تعتبر غياب الخطط والإستراتيجيات عاملا معيقا للحوكمة وذلك بنسبة 57%.

• أما السؤالين الأخيرين بالنسبة للأساتذة يعتبر غياب الصرامة في تطبيق القوانين عاملا معيقا للحوكمة الرشيدة وذلك بنسبة 72%، في حين الطلبة يعتبرون أن قلة وجود قنوات إتصال خاصة بالشكاوى لا يعيق دائما تطبيق الحوكمة الرشيدة وذلك بنسبة 41%.

في الأخير نستنتج من خلال الجداول الموضحة أن هناك معيقات تحول دون تجسيد أو تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعة بشكل جيد، وهذا ما يجب على الجامعة إستدراكه ومحاولة تحسين وإصلاح ما يمكن إصلاحه لزيادة تطبيقها للحوكمة الرشيدة بشكل جيد.

### 3- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

❖ أثبتت دراستنا أن كل من مبادئ الإستقلالية والمشاركة والعدالة دور في تحقيق الحوكمة الرشيدة، في حين نجد أن دراسة "جفطة سناء" تحت عنوان: دور حوكمة الجامعة في تحسين التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف المعنية ذات المصلحة، اصلا إلى أن مبدأ الإستقلالية وتقييم الأداء ومشاركة أصحاب المصالح في إتخاذ القرار بالجامعة لا يساهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس

❖ أثبتت دراستنا أن الجامعة تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة بصورة نسبية وذلك من وجهة نظر كل من ( الأساتذة والطلبة )، في حين توصلت دراسة " نورة عدنان نجم" المقدمة تحت عنوان: درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الجامعة للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها، وسبل تطويرها، أن درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في كلية الجامعة كانت بدرجة كبيرة.

- ❖ توصلت دراستنا إلى أن مبادئ الحوكمة الرشيدة تتبناها الجامعة بصورة نسبية، وهي بذلك تتوافق مع دراسة " مقيدش نزيهة " المقدمة تحت عنوان: قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية من حيث أنها تعتبر أن مستوى مبادئ الحوكمة، ولاسيما مبدأ المشاركة في الجامعات الجزائرية موجود بشكل نسبي مقارنة مع نظيراتها من الدول الأخرى.
- ❖ نستنتج من خلال دراستنا أن الجامعة هي المسؤولة عن تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة و طلبة)، وهي بذلك تتلاقى مع دراسة "جبلحي فريدة " المؤطرة تحت عنوان: مستوى المسؤولية المجتمعية لدى الطالب الجامعي في ضوء بعض المتغيرات، والتي تبين من خلالها أن مستوى المسؤولية المجتمعية مرتفع لدى طلبة الماستر.
- ❖ نستنتج من خلال ما توصلت إليه دراستنا أن للجامعة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة و طلبة )، وهذا بنسبة كبيرة ، وهي بذلك تتوافق مع دراسة"عبد الله بن فلاح الشهراني" المقدمة تحت عنوان: دور الجامعات في تعزيز المسؤولية المجتمعية، وثقافة العمل الطوعي، والتي تبين من خلالها أن للجامعة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها طلاب وطالبات الدبلوم العام في التربية بدرجة مرتفعة.
- ❖ لقد أثبتت دراستنا أن الجامعة لها دور إجتماعي من خلال تعزيز مسؤولياتها تجاه الأطراف المعنية (أساتذة و طلبة) في حين توضح دراسة " إلينا و أريانا" Elena & Oriana المقدمة تحت عنوان: الدور الإجتماعي للجامعة ومسؤولياتها، أن هناك رضا من طرف أصحاب العمل حول العملية التعليمية للجامعة، والخدمات التي تقدمها.

#### 4- النتائج العامة للدراسة:

- من خلال القيام بالدراسة حول دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية، ومن خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم التواصل إليها يمكن إبراز أهم النتائج المتواصل إليها من خلال مايلي:
- أن الجامعة تطبق مبادئ الحوكمة الرشيدة ولكن ليست بصفة دائمة، وهذا ما توضحه الجداول الخاصة بالأساتذة والطلبة على حد سواء، حيث لاحظنا أن الجامعة تحرص بصفة نسبية على توفير

المعلومات الصحيحة للأساتذة، وتوفير أسس وقوانين صارمة لمساءلة الطلبة، كما أنها تطبق القوانين على جميع الأساتذة والطلبة دون تمييز.

- توفير الجامعة نوع من الإستقلالية للأساتذة في ممارسة أعمالهم البيداغوجية والبحثية أما بالنسبة للطلبة فالجامعة أيضا تعمل على رفع الوعي بأهمية الإستقلالية، كما أنها تشجع الأساتذة على إقامة علاقات تعاون خارجية وتنظيم التظاهرات الطلابية بصورة نسبية، وتحرص على إرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة لدى أساتذتها.
- أن للجامعة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة. طلبة) من خلال توفير معلومات للأساتذة وحماية مصالحهم، وكذلك تحديد أدوار الطلبة والمحافظه على حقوقهم.
- دعم الجامعة لبرامج البيئة، وتنظيم النشاطات التحسيسية لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية، كما أنها تشجع الأساتذة على المشاركة في الملتقيات، والندوات، وتهتم لإطلاع الأساتذة على التجارب الدولية، في مجال المسؤولية المجتمعية، كذلك تشجيع بصفة نسبية الوعي ومكافحة الفساد، كما تحرص على تحقيق العدالة الوظيفية وتطبق الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز.
- أن الحوكمة الرشيدة عائق تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية تتمثل في أن الجامعة لا تتواصل دائما مع أساتذتها لوضع إستراتيجيتها وخططها.
- وجود غياب الدورات التدريبية في مجال المسؤولية المجتمعية، والحوكمة الرشيدة.
- إعتبر كل من الأساتذة والطلبة أن سلطة إستحواد القرار والمحسوبية وضعف القوانين والأنظمة وغياب الشفافية تعتبر كلها عوامل معيقة للحوكمة الرشيدة وتحول دون تجسيد الجامعة للمسؤولية المجتمعية.

## 5- التوصيات والإقتراحات:

- ✓ على الجامعة الإستفادة من المزايا التي تحققها الحوكمة والتوسعة في تطبيقها.
- ✓ السماح للأطراف الفاعلة في الجامعة الإتصال مع الإدارة بحرية التعبير عن مخاوفهم إتجاه التصرفات غير القانونية، والمنافية الأخلاقيات المهنة، وكذلك تزويدهم بالتقارير التي يحتاجونها.

- ✓ العمل على تعزيز ثقافة ممارسة المسؤولية المجتمعية من خلال عقد البرامج التكوينية التي تعكس مفاهيم، وتطبيقات الحوكمة الرشيدة.
- ✓ التأكيد على أنه ليس بإستطاعة الجامعة أن تعمل بمفردها لتحديد البرامج والمبادرات، والمشاريع المطلوبة مجتمعيا بل لابد من إشراك جميع الأطراف المؤثرين والمتأثرين بهذه البرامج والمبادرات والمشاريع.
- ✓ ضرورة وجود مؤسسات متخصصة في الجامعة لربطها بالمجتمع المحلي تختص بالمسؤولية المجتمعية.
- ✓ تطبيق وتعزيز اللوائح التي تضمن معاملة المسؤول لجميع الأطراف دون تمييز.
- ✓ يجب أن تركز الجامعة على أهمية دور الندوات والبرامج المجتمعية والبيئية في تعزيز المشاركة لدى الأطراف لما لها من دور كبير في تحقيق مسؤولياتهم المجتمعية.
- ✓ ضرورة اهتمام وسائل الاعلام الجامعية بالتوعية لنشر ثقافة الحوكمة الرشيدة ومبادئها الصحيحة والمجالات المرتبطة بها والتي تعود على كل من الجامعات المؤدية لها بالنفع لها وللمجتمع.
- ✓ ضرورة وجود إدارات متخصصة بمسؤولية مجتمعية داخل الجامعة تتولى عملية التخطيط والتنفيذ لبرامج والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، على أن تتبع الإدارة العليا مباشرة وتتبادل الخبرة والتجارب العلمية فيما بينها وتتعرف على نقاط القوة والضعف لتطبيق أفضل الأساليب في مجال المسؤولية المجتمعية.
- ✓ ضرورة التركيز على اجراء المزيد من الدراسات التي تتناول الحوكمة الرشيدة في الجامعات وسبل تنميتها، وذلك كونها موضوع حديث ولا يوجد الكثير من الدراسات حولها خاصة في الجامعات الجزائرية.
- ✓ ضرورة تفعيل دور الجامعة الجزائرية في تنمية الشعور بالمسؤولية المجتمعية لدى أطرافها وخاصة الطلبة والأساتذة وذلك من خلال التركيز عليها وإيلائها عناية خاصة ضمن البرامج والمناهج الجامعية.
- ✓ إنشاء دورات تدريبية في مجال الحوكمة الرشيدة والمسؤولية المجتمعية.
- ✓ ضرورة اشراك الجامعة للأساتذة والطلبة في اتخاذ القرارات لتعزيز مسؤولياتهم المجتمعية ولتحلي الجامعة بمبادئ الحوكمة الرشيدة والجودة.

✓ إنشاء أجهزة متخصصة لمكافحة الفساد سواء كان الفساد اداري أو مالي لحماية مصالح جميع الأطراف.

✓ ضرورة استبدال النموذج التقليدي في الإدارة بنموذج آخر متعدد الابعاد يهتم بترسيخ ثقافة المسؤولية المجتمعية (الاستعانة بالخبراء والجامعيين لتوضيح الجانب المفاهيمي للمسؤولية المجتمعية وظيفية صياغة التخطيط الاستراتيجي لإدماج هذا المفهوم على مستوى الممارسات الوظيفية في المؤسسات واستخدام نتائج البحث العلمي في هذا المجال).

خاتمة:

نستنتج من خلال الدراسة النظرية، ونتائج الدراسة الميدانية التي تم إجرائها حول دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية في الجامعة، أن حوكمة الجامعات تعد منظومة متكاملة لمجموعة من العناصر البشرية والمادية المتفاعلة تولد الإنسجام والتوازن داخل الجامعة، إذ يسبب فقدانها خلا كبيرا في عملياتها، ومن ثم مخرجاتها، حيث يعتبر تطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة الرشيدة أمر ضروري ومهم لمكافحة شتى أنواع الفساد، وحماية مصالح وحقوق جميع الأطراف، وتعزيز مشاركتهم في إتخاذ القرارات ، فالجامعة هي المسؤولة الأولى عن تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة . طلبة).

ولتحقيق هذه المسؤولية ما على الجامعة إلا التحلي بحوكمة جيدة تطبق جميع مبادئها وأسسها وقواعدها، وذلك كون المسؤولية المجتمعية أهم مصدر لنجاح ونفوق المؤسسة ولاسيما الجامعة، وذلك حلا للعديد من المشاكل التي تعترضها، لذلك جعلت الحوكمة الرشيدة المسؤولية المجتمعية أحد أهم خصائصها، ومبادئها التي تسعى إلى تفعيلها وتطبيقها في الجامعة.

حيث خلصت هذه الدراسة إلى إلزام الجامعة بالمسؤولية المجتمعية كثقافة تنظيمية لايمكن أن تتحقق إلا بإلتزام جميع أطرافها وفاعليتها من أساتذة وطلبة وحتى إداريين بأداء مهامهم ووظائفهم بكل إتقان، جودة، وشفافية، وهو ما يكرس جملة من أهم مبادئ الحوكمة الرشيدة.

# المراجع





أولاً: المعاجم والقواميس:

1- قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، ط40، بيروت، لبنان، 2003.

ثانياً: الكتب:

2- إبراهيم سيد أحمد: حوكمة الشركات ومسئولية الشركات عبر الوطنية وغسيل الأموال، الدار الجامعية، مصر. الإسكندرية، 2010.

3- أحمد اسماعيل المعاني وآخرون: قضايا ادارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

4- إدريس فاضلي: الوجيز في المنهجية والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.

5- أكرم أحمد الطويل: ياسمين طه عبد الرزاق الدباغ، ادارة الجودة الشاملة للبيئة والمؤسسة الاجتماعية، دار جرير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016.

6- اكرم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين راضي: حوكمة البنوك واثرها في الأداء والمخاطرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

7- أنيسة سدره: حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية. دراسة حالة الجزائر. دار الجامعة الجديدة، جامعة الجزائر 03، 2016.

8- بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2004.

9- تامر ياسر البكري: التسوق والمسئولية الاجتماعية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

10- حسام الدين غضبان: محاضرات في نظرية الحوكمة دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.

11- حسام غضبان: منهجية البحث العلمي، د دار النشر، د بلد نشر، 2007.

- 12- حسن العلواني: اللامركزية في الدول النامية من منظور أسلوب الحكم المحلي الرشد، في كتاب كامل السيد، الحكم الرشيد والتنمية في مصر، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 2006.
- 13- رضا إبراهيم المليجي: جودة واعتماد المؤسسات التعليمية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 14- صالح الحموري، رولة المعاينة: المسؤولية المجتمعية للمؤسسات (من الألف الى الياء) الموجة الرابعة للإدارة، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 15- صالح عبد الرضا رشيد: احسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.
- 16- صالح مهدي محسن العامري: طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الاردن، 2008.
- 17- صلاح حسن: البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال، معايير حوكمة المؤسسات المالية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011.
- 18- طارق عبد العال حماد: حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، تطبيقات الحوكمة في المصارف، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، 2005.
- 19- طارق نبيل محمد السوقي: الإدارة الرشيدة والحوكمة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2019.
- 20- عبد الباسط متولي خصر: أدوات البحث العلمي، وخطة إعداد، دار الكتاب الحديثة، القاهرة، مصر، 2014.
- 21- عبد الحكيم بزراوية، سامي عبد الجبار: جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة في الجامعة، تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي وهران، 2011/10/4.

- 22- عبد الله جوهر: الإدارة في الشركات والمؤسسات (القيادة، التسويق، العمل المؤسسي، تخطيط وإدارة القوة العاملة، الحوكمة) مؤسسة شباب الجامعة، مصطفى مشرفة الإسكندرية، د س.
- 23- عطا الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح العشماوي: الحوكمة المؤسسية، مكتبة الحرية للنشر، القاهرة، 2008.
- 24- علاء فرحان طالب، إيمان شيحان المشهداني: الحوكمة المؤسسية والأداء المالي والاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 25- غازي عناية : منهجية إعداد البحث العلميين بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 26- مجموعة من المؤلفين: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات والشركات بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية برلين المانيا، 2019.
- 27- محمد الشريف بن زاوي: حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2016.
- 28- محمد سيد فهمي: المسؤولية الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الاسكندرية ،2015.
- 29- محمد عبد حسين الطائي: المسؤولية الاجتماعية للشركات واخلاقيات الأعمال، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 30- محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 31- محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2006.
- 32- محمد مصطفى سليمان: حوكمت الشركات ودور أعضاء مجالس الإدارة والمديرين التنفيذيين، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.

- 33- محمود ابراهيم ملحم: هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة؟، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات: الواقع والطموح، جامعة الأردن، 2017/3/23.
- 34- محمود أحمد درويش: مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2018.
- 35- مدحت محمد أبو الناصر: ممارسة الخدمة الاجتماعية في مجال المسؤولية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2015.
- 36- مدحت محمد أبو النصر: الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريس والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- 37- مرفت جمال الدين علي شمروخ: الحوكمة ومنظمات المجتمع المدني، المكتب الجامعي الحديث، 2015.
- 38- مشتاق محمود خلف السبعوي: الدور التمويلي للمصارف الاسلامية وآفاق تطويره في ضوء المسؤولية الاجتماعية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2018.
- 39- مصطفى شلابي محمد: علاء محمد شكري، دور المسؤولية الاجتماعية في زيادة القدرة التنافسية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2013.
- 40- مصطفى يوسف كافي، وآخرون: الحوكمة المؤسسية، آلفا للوثائق والنشر والتوزيع، قسنطينة (الجزائر)، 2018.
- 41- منال محمد عباس: المسؤولية الاجتماعية بين الشراكة وآفاق التنمية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2014.
- 42- مونية سلطان: السندات والأسهم والأوراق المالية، عمان، دار الأيتام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.

43- ناصر جرادات: عزاء أبو الحمام، المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية للمنظمات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.

44- نوال علي ثعالبي: الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2013.

### ثالثا: المجلات والمقالات:

45- أبو بكر بوسالم، وآخرون: مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 04، العدد 01، 2020.

46- أحلام قراوي: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من منظور الطلبة، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، مجلة الحوكمة، المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة، مجلد 02، العدد 02، 2020.

47- الأحمدى وفاء بنت نزياب: دور الجامعات السعودية في الربط بين التعليم والمجتمع، دراسة تحليلية في ضوء المسؤولية الاجتماعية للجامعات، مجلة كلية تربية، جامعة الأزهر، مصر، العدد 168، 3 أبريل 2016.

48- إسحاق خرشي وآخرون: تصور مقترح لتبني المسؤولية الاجتماعية كوظيفة معاصرة للجامعة الجزائرية، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف العدد 02، 2019.

49- أمال مجناح: أهمية الحوكمة المحلية في تنمية الإدارة العمومية المحلية، مجلة الناقد للدراسات السياسية، مجلد 04، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر) 2020.

50- براق محمد وبن زاوي محمد الشريف: الاداء للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22، جويلية 2012.

51- جمال الدين حلاوة، نداء دار طه: واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 02 / 2012.

- 52- الحاج عرابة، ليلي بن عيسى: حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد03، جوان 2017، جامعة الأغواط، الجزائر.
- 53- حنان أحمد الروبي، تصور مقترح لتنفيذ المسؤولية الاجتماعية، لجامعة بني سويف، في ضوء رؤيته، مصر 2030، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، 2017.
- 54- دلال بوعتروس، محمد دهان: دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية، جامعة عبد الحميد مهري، قسنطينة 2، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مجلد06، العدد02، ديسمبر 2019.
- 55- ذبيح عادل: المسؤولية المجتمعية وتطبيقاتها على العلاقة بين الجامعة والمجتمع في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، العدد 01، 2020.
- 56- ريم بنت ثابت محمد بن زيد الفحطا: إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد03، العدد15، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2019.
- 57- عبد الحليم بليزك: العلاقة بين الحكومة والمسؤولية الاجتماعية ودورها في تحقيق القدرة التنافسية للشركات، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، العدد 13، ديسمبر 2017.
- 58- عبد السلام الأشهب، فوزي لوحيدي: جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد 04، عدد 04، 2002.
- 59- عبد الله فلاح الشهراني: دور الجامعة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية وثقافة العمل التطوعي، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، العدد 110، 2017.
- 60- عمر محمد درة وآخرون: المسؤولية الاجتماعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية، المجلة العربية للعلوم والنشر والابحاث، جامعة ظفار، سلطنة عمان، العدد 10 يوليو 2018.
- 61- محمد براق، محمد الشريف بن زاوي: الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة، مجلة حوليات، جامعة الجزائر، العدد 22، 2012.

62- محمد سليمان صلاح: الاستفادة من ادوات الرقابة وإدارة المخاطر لخدمة حوكمت الشركات، مجلة التدقيق الداخلي في إطار حوكمت الشركات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

63- مديحة فخري محمود محمد: تصور مقترح لتمنع المسؤولية الاجتماعية للجامعات المصرية على ضوء مجتمع المعرفة، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 80، ديسمبر 2016.

64- ميرفت ربحي الحسيني: تعزيز التمكين الإداري للمرأة العاملة من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعات الفلسطينية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 06، عدد 10، جامعة القدس المفتوحة، 2020.

65- نزيهة مقيدش: قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، د س.

66- وهيبة مقدم: بشير موفق لطفي، أهمية تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية للجامعات، مجلة الريادة الاقتصادية للأعمال، البحرين، عدد 4 فيفري 2020.

#### رابعاً: الرسائل الجامعية:

67- أسامة محمد خليل الزيناتى: دور أخلاقيات المهنة في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية بجمع الشفاء الطبي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في برنامج القيادة والادارة، جامعة الأقصى، 2014.

68- اسلام عصام خصر هلولو: دور الجامعات الفلسطينية في خدمة المجتمع في ضوء مسؤولياته الاجتماعية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013.

69- أسمهان علي العواسة: أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء التنظيمي للمصارف التجارية الأردنية، رسالة مقدمة لاستكمال المتطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، 2011.

- 70- بكوش ابتسام: الحكم الراشد ودوره في تحقيق التنمية المستدامة- حالة الجزائر- مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية، ملحق جامعة مغنية، 2015، 2016.
- 71- بوسلامي عمر: دور الابداع التكنولوجي في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 01، 2013.
- 72- تيسير محمد مغازي: نمط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الازهر، 2009.
- 73- خويلدات صالح: المسؤولية الاجتماعية لوظيفة التسويق للمؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة الجزائر -3-، 2011.
- 74- زهية عبا: إشكالية ادماج المسؤولية الاجتماعية ضمن الممارسات الوظيفية في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة باتنة -1-، الحاج لخضر، 2019.
- 75- سناء جقطة: دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف 1، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة سطيف 1، 2016، 2017.
- 76- طاهري هاجر: التسويق الاجتماعي كمدخل حديث لحسين صورة المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولجاح، البويرة 2013.
- 77- علي بن محمد السوادي: الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة السعودية، نقلا عن الزهراني خديجة، 2015.
- 78- فريدة جبلاحي: مستوى المسؤولية الاجتماعية لدى الطالب الجامعي في ضوء بعض المتغيرات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.



79- محمد حسن الرفاعي: الإدارة بالمشاركة وثرها على العاملين والإدارة، رسالة دكتوراه، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009.

80- نسيمه غلاي: الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية للشركات، مذكرة لنيل شهادة دكتوراهن جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.

81- وهيبه مقدم: تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

### خامسا: المؤتمرات والملتقيات:

82- عادل رزق: الإدارة الرشيدة الحكم الجيد أو الحوكمة، ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني "الإدارة الرشيدة خيار للإصلاح الإداري والمالي" القاهرة، مصر، 2008.

83- ليلي ريمة هيدوب آخرون: الحوكمة كآلية لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في المواصفة الدولية إيزو 26000، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 01، 2018.

84- محمد طارق يوسف: الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل مؤتمر "متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية" المنعقد في شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، 2007.

85- محمد عبد الفتاح العشاوي: آليات حوكمة الخزنة العامة ورقة عمل مقدمة في ملتقى "حوكمة الخزنة العامة" الرباط، المملكة المغربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جوان، 2007.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إستمارة استبيان

دور الحوكة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة  
دراسة ميدانية بجامعة تمنراست – قسم العلوم الاجتماعية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تحت اشراف الدكتورة:

بن صويلح ليليا

إعداد

وهيبة حاجي

وهيبة شياوي

السنة الجامعية: 2021/2020

## استمارة خاصة بالأستاذ .

### المحور الأول : البيانات الشخصية .

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- التحصيل الدراسي :ماستر  ماجستير  دكتوراه  تأهيل جامعي
- 3- التخصص العملي : علم الاجتماع  علم النفس
- 4- الرتبة العلمية : أستاذ مساعد ب  أستاذ مساعد أ  أستاذ محاضر ب  أستاذ محاضر أ  أستاذ تعليم عالي
- 5- سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 16 سنة  من 17 فأكثر
- 6- النصب : دائم  مؤقت

### المحور الثاني : تطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة .

الرقم	العبارات	الاختيارات		
		دائماً	أحياناً	أبداً
7-	هل يتم الإعلان عن الأنظمة والقوانين المعمول بها في الجامعة بشفافية ؟			
8-	هل يتم الإعلان عن البرامج وفرص التكوين بكل شفافية عبر موقع الجامعة؟			
9-	هل تحرص الجامعة لحصول الأساتذة على المعلومات الصحيحة والحقيقية بشكل منتظم ؟			
10-	هل هناك تطبيق للقوانين والتشريعات المنصوص عليها على جميع الأساتذة دون تمييز؟			
11-	هل يتمتع الأساتذة بالاستقلالية التامة في ممارسة وظائفهم البيداغوجية والبحثية دون قيود أو تدخل ؟			
12-	هل تشجع الجامعة الأساتذة وتدعوهم لإقامة علاقات تعاون وشراكة مع الأطراف الخارجية ؟			
13-	هل تحرص الجامعة لإرساء ثقافة الحوكمة الرشيدة كونها عنصر فعال في تنمية المسؤولية المجتمعية لدى الأستاذ ؟			

المحور الثالث : دور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها .

أ/ دور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أساتذتها .

الاختيارات			العبارات	الرقم
أبدا	أحيانا	دائما		
			هل توفر الجامعة المعلومات الكافية لأساتذتها وتضمن حماية مصالحهم وتعززها في تحقيق مسؤوليتهم المجتمعية ؟	14 -
			هل يساهم الأساتذة في تحسين صورة الجامعة لدى المجتمع بحل بعض المشكلات الاجتماعية ؟	15 -
			هل تشجع الجامعة الأستاذ على المشاركة في الملتقيات العلمية والندوات الوطنية والدولية التي تهتم بموضوع المسؤولية المجتمعية؟	16 -
			هل تهتم الجامعة بإطلاع الأساتذة على التجارب الدولية للجامعات الرائدة في مجال المسؤولية المجتمعية للإقتداء بها؟	17 -
			هل تحرص الجامعة على تحقيق العدالة الوظيفية التي من شأنها تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أساتذتها؟	18 -

المحور الرابع : معيقات تطبيق الحوكمة التي تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية .

الاختيارات			العبارات	الرقم
أبدا	أحيانا	دائما		
			هل تتواصل الجامعة مع الأساتذة لوضع استراتيجياتها في مجال المسؤولية المجتمعية ؟	19 -
			حسب رأيك هل يلتزم مسؤولي الجامعة بنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية ؟	20 -
			حسب رأيك هل تعتبر سلطة استحواد القرار عاملا معيقا لنشر قيم الحوكمة الرشيدة والمسؤولية المجتمعية ؟	21 -

			هل كثرة القوانين والتشريعات يؤدي لعموض الحوكمة الرشيدة المراد تطبيقها ؟	- 22
			هل يوجد ضعف في محاربة الجامعة لمختلف مظاهر الفساد الموجود فيها ؟	-23
			هل تعتقد أن غياب الصرامة في تطبيق القانون في حال تجاوزات من الأساتذة يعيق تطبيق الحوكمة الرشيدة ؟	- 24
أخري تذكر : .....				
.....				

## استمارة خاصة بالطلبة

### المحور الأول : البيانات الشخصية .

- 1 - الجنس : ذكر  أنثى
- 2 - المستوى التعليمي : ليسانس  ماستر
- 3 - التخصص : علم الاجتماع  علم النفس

### المحور الثاني : تطبيق الجامعة لمبادئ الحوكمة الرشيدة.

الرقم	العبارات	الاختيارات		
		دائماً	أحياناً	أبداً
4 -	في رأيك هل الجامعة تفصح على موقعها عن مختلف العروض التكوينية والمنح المقدمة لفائدة الطلبة في الوقت المناسب؟			
5 -	هل تطبق الجامعة الأنظمة والقوانين على الجميع دون تمييز وتسمح للطلبة بالمطالبة بحقوقهم وإبداء رأيهم في أي وقت ؟			
6 -	هل توفر الجامعة أسس وقوانين واضحة وصارمة لمساءلة الطلبة ؟			
7 -	هل تقوم الجامعة بالحث على الالتزام بالأخلاق العامة وتعمل على ضبط وإرشاد سلوك طلبتها ؟			
8 -	هل تعمل الجامعة على رفع الوعي لدى طلبتها بأهمية الاستقلالية في تحقيق أهدافها والرفع من كفاءتها ؟			
9 -	هل تسمح الجامعة للطلبة بالتواصل مع مجلس الإدارة للتعبير عن مخاوفهم ؟			

### المحور الثالث : دور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها

### ب/ دور الجامعة في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها .

الرقم	العبارات	الاختيارات		
		دائماً	أحياناً	أبداً

			10- هل تحديد الجامعة لأدوار الطلبة والمحافظة على حقوقهم يساعد في تحقيق المسؤولية ؟
			11 - هل تعمل الجامعة على دعم برامج البيئة وإشراك الطلبة في الأنشطة الاجتماعية المتنوعة ؟
			12 - هل تسعى الجامعة لتنظيم نشاطات تحسيسية لنشر ثقافة المسؤولية المجتمعية لدى طلبتها؟
			13 - هل تشجع الجامعة طلبتها على تطبيق مبدأ الرقابة الذاتية لتعزيز مسؤوليتهم المجتمعية؟
			14 - هل تشجع الجامعة المنظمات الطلابية في نشر الوعي لدى الطلبة لمكافحة الفساد ؟
			15- هل تشجع الجامعة فكرة تنظيم التظاهرات والأنشطة الطلابية التي تركز فكرة المسؤولية المجتمعية؟

**المحور الرابع : معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة التي تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية .**

الرقم	العبارات	الاختيارات		
		دائما	أحيانا	أبدا
16 -	هل غياب الدورات التدريبية في الحوكمة الرشيدة يحول دون تطبيق المسؤولية المجتمعية ؟			
17 -	هل يعتبر وجود المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل صحيح ؟			
18 -	هل يعتبر ضعف القوانين والأنظمة المستخدمة في الجامعة سبب في عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة ؟			
19 -	هل غياب الشفافية في تقديم المعلومات يعتبر من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل صحيح ؟			
20 -	هل عدم وجود خطط واستراتيجيات واضحة لممارسة المسؤولية المجتمعية يعرقل تطبيق الحوكمة الرشيدة ؟			



			هل قلة توفير الجامعة لقنوات الاتصال الخاصة بشكاوي الطلبة يؤدي لغياب الحومة الرشيدة ؟	21 -
أخرى تذكر : .....				
.....				

## دليل المقابلة:

- 1/ هل توجد في الجامعة برامج تنمي المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها ( أساتذة ، طلبة ؟ في ماذا تتمثل ؟
- 2/ كيف يتوجه مسؤولي الجامعة لممارسة مسؤوليتهم المجتمعية اتجاه أعضائها؟
- 3/ هل تعتمد الجامعة سياسة تسمح لأعضائها ( طلبة ، أساتذة ) بالمشاركة في عملية صنع القرار ؟
- 4/ هل يهتم مسؤولي الجامعة بمتابعة ودعم أنشطة المسؤولية المجتمعية ؟
- 5/ كيف تطبق الجامعة أنظمتها وقوانينها مع أعضائها ؟
- 6/ هل يساعد وجود إجراءات وآليات مناسبة للرقابة في تحقيق الحوكمة الرشيدة ؟
- 7/ هل تحاول الجامعة تطبيق نظام عقوبات صارم في حال وجود تجاوزات غير أخلاقية ؟ وكيف تحاول تطبيقها ؟
- 8/ ما هي الصعوبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجيدة وتحول دون تطبيق المسؤولية المجتمعية ؟



قالمة في: / / 2021

إلى السيد (X): مدير جامعة تامنغست  
ولاية:

## شهادة تريض ميداني

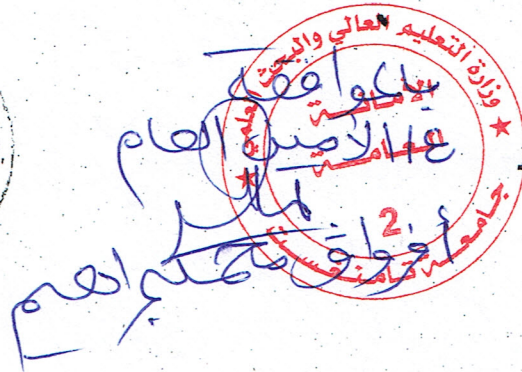
يشهد رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة 8 ماي 1945 أن الطلبة:  
\* حاجي و هبيبة  
\* سرحاوي و صبيحة  
\*

طلبة بالسنة الثانية ماستر علم الاجتماع لتتلمذ وعمل ويحضرون لانجاز مذكرة بعنوان:  
- دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية  
تحت إشراف الأستاذ: ليلى بن صويح  
وأنهم بحاجة ماسة إلى دراسة ميدانية بمؤسساتكم.

أملنا كبير في حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم

علم الاجتماع  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



- نسخة للحفظ

تأمنحت في 09-03-2021

الطالبين

الى السيد مدير جامعة تأمنخت

- حاجي و حبيبة  
- شياوي و حبيبة

الموضوع: طلب المواتعة على القيام  
بدراسة ميدانية

بعد أداء واجب التحية والسلام؛  
يطيب لنا أن نتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الطلب المقدم  
كموافقة على القيام بدراسة ميدانية بجامعة تأمنخت وبالتحديد  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية من اجل اعداد مذكرة تخرج  
لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة  
08 ماي 1942 بقاظة.

أملنا كبير في حسن تعاونكم، ولكم منا فائق الاحترام.

إمضاء  
1. حاجي  
2. شياوي

أففة العام  
الأمنة العامة  
جامعة تأمنخت  
2  
أوراق معهد إهم

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية في الجامعة، وذلك نظراً لأهمية هذا الموضوع، حيث تم إختيار جامعة تامنراست (قسم العلوم الإجتماعية) لإجراء هذه الدراسة، وإنطلقنا من التساؤل المركزي التالي:

### هل للحوكمة الرشيدة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعة؟

حيث قسمت الدراسة إلى أربعة فصول خصص الفصل الأول إلى الاطار النظري، والتصوري للدراسة، والفصل الثاني للحوكمة الرشيدة في الجامعات، أما الفصل الثالث تمثل في المسؤولية المجتمعية في الجامعة، والفصل الرابع والأخير يشمل الإطار المنهجي، والتحليل للدراسة، ولبلوغ أهداف هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي، و الإستناد الى مجموعة من الأدوات لجمع البيانات إبرازها المقابلة، و التي قد أجريت مع رؤساء الأقسام، وعميد الكلية، بالإضافة الى استمارتين لكل من (أساتذة وطلبة)، كأداة لجمع البيانات والمعطيات المتعلقة بموضوع الدراسة، بحيث تضمن استمارة الاساتذة (24) عبارة، واستمارة الطلبة تضمنت (21) عبارة، وذلك لإثبات الفرضيات، و الأهداف المرجوة من الدراسة، اذ نجد أن مجتمع البحث يتكون من 36 أستاذ حيث تم أخذ منهم 25 عينة ممثلة بمجتمع البحث، وذلك (70%)، وطلبة مكونة من 516 طالب وطالبة، حيث تم أخذ منهم 103 مفردة ممثلة بمجتمع البحث، وذلك بنسبة تقدر ب(20%)، إذ تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات الدراسة.

وبناء على نتائج الدراسة التي توصل اليها الباحث، من خلال عملية تحليل البيانات، توصل الباحثان

الى الإستنتاجات التالية:

- ❖ تلتزم الجامعة بتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة (الشفافية، المساءلة، العدالة، المشاركة).
- ❖ أن للجامعة دور في تعزيز المسؤولية المجتمعية لدى أطرافها (أساتذة. طلبة).
- ❖ للحوكمة الرشيدة عوائق تحول دون تجسيد المسؤولية المجتمعية.

**الكلمات المفتاحية متمثلة في:** الحوكمة الرشيدة، المسؤولية المجتمعية، الجامعة، مبادئ الحوكمة.

## Résumé:

Cette étude vise à souligner le rôle joué par un bon gouvernement dans la promotion de la responsabilité communautaire à l'université, compte tenu de l'importance de ce sujet, où l'Université de Tamnarast (Département des sciences sociales) a été choisie pour mener cette étude, et nous sommes passés de la question centrale suivante:

### **Un bon gouvernement a-t-il un rôle à jouer dans la promotion responsabilité de la communautaire de l'université?**

L'étude a été divisée en quatre chapitres, tandis que le premier chapitre a été consacré au cadre théorique et conceptuel de l'étude, et le deuxième chapitre sur la bonne gouvernance dans les universités, le troisième chapitre était la responsabilité communautaire à l'université, le quatrième et dernier chapitre comprend le cadre méthodologique, l'analyse de l'étude, et pour atteindre les objectifs de cette étude a été basé sur le programme descriptif, basé sur un ensemble d'outils pour la collecte de données mises en évidence par l'entrevue, qui a été menée avec les présidents et le doyen du collège, en plus de deux formes pour chacun (professeurs et étudiants), comme un outil, ainsi que Recueillir des données et des données liées au sujet de l'étude, de sorte que la forme des enseignants (24) contienne une phrase, et la forme de l'étudiant inclus (21) mots, afin de prouver les hypothèses, et les objectifs de l'étude, car nous constatons que le milieu de la recherche se compose de 36 professeurs où 25 échantillons représentés par le milieu de la recherche ont été prélevés, dont (70 %), et les étudiants de 516 étudiants, dont 103 personnes représentées par le milieu de la recherche ont été prises, soit environ 20 %, car l'échantillon aléatoire simple a été utilisé dans le choix du vocabulaire de l'étude.

Sur la base des résultats de l'étude atteint par le chercheur, grâce au processus d'analyse des données, les chercheurs sont parvenus aux conclusions suivantes:

- ❖ L'Université s'engage à appliquer les principes de bonne gouvernance (transparence, responsabilité, justice, participation).
- ❖ L'Université a un rôle à jouer dans la promotion de la responsabilité communautaire parmi ses parties (professeurs, étudiants).
- ❖ La bonne gouvernance est un obstacle à l'incarnation de la responsabilité communautaire.

**Les mots clés sont :** bonne gouvernance, responsabilité communautaire, inclusivité, principes de gouvernance.