

نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال تطبيق حوكمة الجامعة - دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون تيارت.

Towards strengthening organizational development practices in higher education institutions in Algeria through the application of university governance - field study at Ibn Khaldoun University Tiaret.

د. راوي بن اعمر¹، أ.د. بوزكري جيلالي²

¹مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، raoui.benamar@univ-tissemsilt.dz

²مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، bouzekri.djillali@univ-tissemsilt.dz

تاريخ النشر: 2024/09/15

تاريخ القبول: 2024/09/04

تاريخ الاستلام: 2024/07/17

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن أثر حوكمة الجامعة في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت، حيث تكتسب الدراسة أهمية كبيرة من خلال معالجتها لموضوع حديث ومهم في عالم إدارة الأعمال لقي اهتماما وجدلا كبيرين من المهتمين والباحثين في إدارة الأعمال، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم استخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى أسلوب دراسة الحالة، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث تم توزيع 100 استبانة استهدفنا من خلالها الأساتذة والإداريين والعمال المهنيين عبر مختلف المستويات الإدارية بالجامعة، وقد تم عرض مختلف البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة باستخدام برنامج SPSS.v26، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لحوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت، من خلال أبعادها المتمثلة في توفر مبدأي العدالة والرقابة وتوفر مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمبدأ توفر إطار فعال لحوكمة الجامعة. كلمات مفتاحية: التطوير التنظيمي، حوكمة الجامعة، إطار فعال، العدالة، الرقابة، تقييم الأداء، صنع القرار.

تصنيفات JEL: G34, M10

Abstract:

This study aims to identify the impact of the University's governance in promoting organizational development practices at Ibn Khaldoun University Tiaret in which the study is of great importance by addressing a modern and important topic in the world of business management that has received great interest and controversy from interested business researchers, In order to achieve the study's objectives and answer the problem raised, the descriptive curriculum was used in addition to the case study method and the questionnaire tool was used to collect data, with 100 questionnaires targeting professors, administrators and professionals across the university's various administrative levels and various data were presented, analysed and the study hypotheses tested using the SPSS.V26 programme.

The study concluded a series of results, the most important of which was that there is a statistically significant impact at the 0.05 level of the University's governance in achieving organizational development at Ibn Khaldoun University Tiaret, through its dimensions of fairness and oversight and the principles of performance appraisal and decision-making, the lack of a statistically significant impact of the principle of an effective framework for the University's governance.

Keywords: organizational development, university governance, an effective framework, justice, oversight, performance evaluation and decision-making.

Jel Classification Codes :M10, G34.

1. مقدمة:

تشهد مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في الوقت الراهن صعوبات كبيرة في مجال التسيير وضغوطات كبيرة بسبب الفجوة الموجودة في مخرجاتها بين ما يكسبه خريجو الجامعة من مهارات وخبرات وما هو مطلوب في سوق العمل، حيث نلاحظ أن معدلات البطالة في شكل متزايد ومستمر مقارنة بدول أخرى أوروبية كانت أو عربية، إضافة إلى الأزمات التي تمر بها الدول سواء في الشأن الاقتصادي أو الاجتماعي، جعلت من هذا المشكل أكثر خطورة على جميع الأصعدة وعلى مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص، وهذا ما دفع بمؤسسات التعليم العالي تبني آليات وأساليب إصلاحية تمثلت في حوكمة الجامعة لرفع التحدي ومواكبة مختلف التطورات، والتي تعد كذلك أحد أبرز الآليات والاتجاهات الحديثة في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي باعتباره هدفا إستراتيجيا في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، والذي يقوم على تحسين مناهج التسيير، تنمية أداء الموارد البشرية والرفع من جودة مخرجات الجامعة لتحسين صورتها ومربيتها.

- إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

هل لحوكمة الجامعة أثر في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت؟

حيث تنفرع من الإشكالية المطروحة مجموعة من الأسئلة الجزئية كما يلي:

- ما مفهوم حوكمة الجامعة؟

- ما مفهوم التطوير التنظيمي؟

- ما علاقة حوكمة الجامعة بممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت؟

- فرضيات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين حوكمة الجامعة وتعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر مبدأ إطار فعال لحوكمة الجامعة في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر مبدأي العدالة والرقابة في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$.

- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون كل من موضوع حوكمة الجامعة والتطوير التنظيمي، وفهم كافة جوانبها النظرية منشأها تأسيساً لمفهوم تطوير النظام التعليمية الفعالة بهدف إدخال تحسينات على الجامعة والنهوض بمراسلها وأدائها الكلي وتميزه.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على حوكمة الجامعة من حيث مفهومها وخصائصها وأهميتها والمبادئ التي تقوم عليها.
- التعرف على ممارسات التطوير التنظيمي من حيث مفهومها وخصائصها وأهميتها والمبادئ التي يقوم عليها.
- التعرف على مدى تأثير حوكمة الجامعة في تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.

- منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة ومعالجة جوانب موضوع الدراسة، اتبعنا المنهج الوصفي الذي يمكننا ويسمح لنا بدراسة موضوع (تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال تطبيق حوكمة الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون تيارت)، ووصف وتحليل كامل جوانب هذه الدراسة، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على دراسة الحالة من خلال تحليل بيانات ومعطيات الاستبيان المستخدم في الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS 26**، وللإجابة على الإشكالية السابقة، عملنا على تقسيم هيكل الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية تمثلت في مايلي:

- المحور الأول يتناول التأصيل النظري لحوكمة الجامعة.

- المحور الثاني يتناول الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي.

- المحور الثالث يتعلق بالدراسة الميدانية لتوضيح العلاقة بين متغيري الدراسة، والتي تطلبت منا إعداد استبيان وتوزيعه على موظفي جامعة ابن خلدون تيارت عبر مختلف المستويات الإدارية من أساتذة وإداريين وكذا عمال مهنيين.

2. التأصيل النظري لحوكمة الجامعة:

1.2 تعريف حوكمة الجامعة:

ظهر مفهوم حوكمة الجامعة في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعية بمختلف هياكلها، و التي تعكسها مظاهر كثيرة لمحاولة تخفيف حدتها و إيجاد حلول مقترحة لها، وفي هذا الإطار حظي موضوع حوكمة الجامعة باهتمام عددا من الهيئات والمختصين والباحثين كل حسب وجهة نظره والبيئة التي ينتمي إليها ويعمل بها، ففي عام 1920 قامت الجمعية الأمريكية للأساتذة الجامعيين بنشر إعلان خاص عن صلة مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، أكدت فيه على "أهمية مشاركة أعضاء هيئة التدريس في القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الأكاديمية في مجالات التعيين والتعليم والتدريب جميعها وكذلك في اختيار أو انتخاب القائمين على إدارة الجامعة وفي إعداد الإستراتيجيات والموازنات وتحديد السياسات المتعلقة بالتدريس والبحث العلمي والتواصل مع المجتمع" (يعقوب، مارس 2015، صفحة 08).

ويرى كل من Marginons & Considine في دراسة صادرة عن المعهد الوطني للحكومة بجامعة Canberra، أن حوكمة الجامعة هي: "منظومة معينة تتعلق بتحديد القيم داخل الجامعة، فيما يتعلق بأنظمة صنع القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي، والعلاقة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأكاديمية المختلفة والهيئات الوصية بالمجتمع وسوق العمل" (عراة و بن عيسى، 2017، صفحة 47).

واستنادا على المفاهيم المذكورة سابقا فإن حوكمة الجامعة هي ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعة وهيكلها، والذي من خلاله تحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف (أساتذة، طلبة، إداريين وعمال، مسؤولين)، في إطار مجموعة من القوانين التي تضمن المساءلة، الشفافية، الرقابة، النزاهة، العدالة والمشاركة لكل الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف المسطرة من طرف الجامعة وتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

وبالتالي فحوكمة الجامعة هي منظومة متكاملة تتفاعل بانسجام مولدة التوازن داخل الجامعة تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي، كما تهدف أيضا إلى تنظيم العلاقات بين جميع الأطراف المعنية داخل الجامعة بما في ذلك الإدارة، الأساتذة، الطلاب، الموظفين لضمان الشفافية والمساءلة والمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات.

2.2 عناصر حوكمة الجامعة:

إن الممارسة الجيدة لحوكمة الجامعة تحتاج إلى توفر مجموعة من العناصر الضرورية التي يمكن تحديدها فيما يلي: (عباس، 2019، صفحة 144)

- نظم وإجراءات لإتاحة الفرصة للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
 - نظاما يحدد المجالس واللجان بمستوياتها (الجامعات، الكليات، الأقسام، الوحدات)، ويتضمن سياسات مكتوبة وتحديد أدوار هذه اللجان والمجالس بوضوح وإتاحة هذه السياسات للجميع.
 - وثائق وأدلة مكتوبة ومتعددة توضح هيكل المجالس واللجان وتشكيلتها وواجباتها ومسؤولياتها، صلاحياتها، إجراءات ومعايير اختيار أعضائها، نظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
 - توفر خلفيات علمية وخبرات علمية ذات الصلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان، مع استجابة هذين الأخيرين لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد والتوجه إليها مع إتاحة كافة المعلومات المطلوبة عنها.
 - أسلوب العمل كفريق واحد يدار ذاتيا بعيد عن أسلوب الرئاسة.
 - تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الجامعات والكليات.
 - نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية مجالس الحوكمة.
- هذه العناصر تشمل كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي للجامعة تؤثر وتتأثر بهذا المحيط، التي تمثل المحيط الداخلي الذي يشمل الإطار البيداغوجي ويضم أربعة (04) عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين، أما المحيط الخارجي فيتكون من الوصاية المتمثلة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المحيط الاقتصادي المتمثل في سوق العمل، المحيط الاجتماعي، نقابات الأساتذة والتنظيمات الطلابية.

فتوفر هذه العناصر المذكورة أنفا بكفاءة وفعالية من قبل الجامعة يعد عنصرا ضروريا لضمان تحقيق أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعة وإصلاح منظومة التعليم العالي.

3.2 أسس حوكمة الجامعة:

حددت الأدبيات التي بحثت في موضوع حوكمة الجامعة مجموعة من الأسس والمركزات تقوم عليها والمتمثلة في: (زيدان و زيدان، 2019، الصفحات 351-353)

- **السياق العام، الرسالة والأهداف:** يعد الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل الايجابي بين الجامعات والدولة أحد أهم العناصر الرئيسة في تقييم نظم حوكمة الجامعة، ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ومهامها ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري الجامعات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة والمحاسبة.

- **التوجه الإداري:** تشير الإدارة إلى القرارات الروتينية اليومية لتسيير شؤون الجامعة، كقبول الطلبة وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، تعيين وترقية ومكافأة الأساتذة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والعمال، إنشاء وصيانة هياكل ومنشآت الجامعة وإعادة الاعتبار إليها، ويشمل توجه الإدارة أيضا كيفية اختبار مدير الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري وكل ما هو متعلق بشؤون إدارة الجامعة.

- **الاستقلالية:** تعد الاستقلالية من أهم أسس حوكمة الجامعة، حيث أن الاستقلالية المالية تعني قدرتها على تحديد الرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطات وتحويل التمويل الحكومي الفائض، والقيام باقتراض الأموال واختيار مصادر التمويل المناسبة، أما الاستقلالية الأكاديمية فتعني قدرة الجامعة على إعداد وتصميم المناهج الدراسية وتعديلها، وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتحديد معايير القبول وعدد الطلبة في كل تخصص، وفتح تخصصات جديدة، وتقييم البرامج التعليمية وتقييم مناهج وطرق التدريس، وتقييم مخرجات التعليم بالجامعة.

- **المساءلة:** تعد المساءلة جوهر حوكمة الجامعة، فهي تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية، وحتى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعة، وترتبط المساءلة بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات بما في ذلك أهداف الجامعة، التحصيل العلمي للطلاب، وحجم توظيف الخريجين والأساليب المستخدمة لتقييم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والمراجعة المالية وإدارة المخاطر.

وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرار والحوار الأكاديمي الديمقراطي وعليه يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا مرتبط بالمناخ السياسي للدولة.

للإشارة فقد ازدادت أهمية المساءلة في ظل قيام الحكومات ووزارات التعليم العالي في مختلف دول العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيدا من الاستقلالية الأكاديمية والمالية.

- **المشاركة:** وتعني إتاحة الفرصة لكل أصحاب المصلحة دون استثناء من المشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات، خاصة القرارات الإستراتيجية، ورسم السياسات، ووضع قواعد العمل التي تنظم سير الجامعة.

وعلى الرغم من اتساع مجموعة أصحاب المصلحة في كل ما يخص الجامعة تبعا لنوع الجامعة والإطار العام لمنظومتها، فعادة ما يكون أصحاب المصلحة هم الطلبة، الأساتذة هيئة التدريس، الهيئة الإدارية (موظفين وعمال)، الحكومة، الجهات المانحة، جمعيات المجتمع المدني، النقابات، الخريجين.

في ذات السياق أضاف كل من **Graham&Plumptre (2003)**، إلى مجموعة الأسس المذكورة سابقا مجموعة أخرى من الأسس تتمثل في: (سليمان الفايز، 2017، صفحة 181)

- **التوجه الإستراتيجي للجامعة:** ويعني اهتمام القادة والجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحوكمة على مستوى الجامعة، والتي تفضي إلى تحقيق التنمية البشرية والإدارية وبالتالي التنمية الاقتصادية، وتضمن جودة مخرجات الجامعة في قطاع التعليم العالي.

- مستوى الأداء الفردي والمؤسسي: وهو استجابة الجامعة في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة، ضمن إطار الكفاءة والفعالية وبالتالي الرفع من الأداء، بهدف تلبية الاحتياجات العامة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- الإنصاف والعدالة: بمعنى أن تطبيق أسس حوكمة الجامعة بشكل سليم، يؤدي إلى تحقيق العدالة بالتحديد الشفاف للحقوق والواجبات وضمان السيادة وتطبيق القوانين والتشريعات التي تحكم الجامعة بنزاهة وعدالة.

4.2 أهمية حوكمة الجامعة:

- إن أهمية الحوكمة في الجامعة تتباين حسب وجهات نظر أصحاب المصلحة وذلك وفق الماييلي: (محسن، 21-24 ديسمبر 2008، صفحة 322)
- الإدارة: تتحدد هذه الأهمية في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير.

المجتمع:

تتلخص في نظرة المجتمع على الحوكمة بأنها رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى السلامة التطبيقية للقانونية للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي تحسين الإدارة وضمان حقوق الناس، وأن ذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعة.

- العاملين: تأتياهميتها من كونها حوكمة تتضمن مضمنا لحقوق ومصالح العاملين وتتميز حيث ينظر العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم وبالتالي فإنهم المسلم أن تأخذ الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.

3. الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي

1.3 مفهوم التطوير التنظيمي:

تعددت وتباينت مفاهيم التطوير التنظيمي الذي يعد من الظواهر المعقدة التي قد تكون لها عواقب وخيمة إذا لم تتم على النحو الصحيح، حيث نجد من ركز في تعريفه على سلوك الأفراد (أعضاء هيئة التدريس والإداريين والعاملين)، ومنه من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية (الجامعة)، ومنه من ركز على غير ذلك، ومن بين هذه التعاريف نجد أن:

التطوير التنظيمي "يعتبر من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل". (Savery & Alan Luks, 2000, p. 310)

كما أن التطوير التنظيمي هو "نشاط منهجي طويل الأمد مستديم، يستند على إطار مفاهيمي ومنطلقات أساسية وإستراتيجيات وعمليات وتقنيات منبثقة عن العلوم السلوكية، يستخدم لإحداث مقاصد مدروسة تأخذ أشكال التغيير الآتية: تحسين، تعديل، تجديد، تحديث، استجابة، بناء رؤية مستقبلية على المستوى الكلي للمنظمة، بهدف زيادة الأداء المنظمي وتنشيط قدرات مواردها البشرية" (ضيف، 2018، الصفحات 127-128)

فالتطوير التنظيمي عملية إستراتيجية مستمرة متكاملة تشمل كل من الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، آليات اتخاذ القرار، الأدوات التكنولوجية والأساليب المستخدمة، القوى العاملة، القيادة وأساليبها وأنواعها، نظام ووسائل الاتصال، الهدف من ممارستها تحسين أداء المؤسسات وزيادة كفاءتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع مختلف تغيرات كل من البيئة الداخلية والخارجية.

2.3 مجالات التطوير التنظيمي وخطواته:

- تنقسم مجالات التطوير التنظيمي - حسب رأي بعض الباحثين المهتمين بهذا المجال العلمي - إلى أربعة أقسام هي:
- الهيكل التنظيمي والإستراتيجية، الوظائف أو المهام التي يؤديها الفرد، التقنيات أو أدواته وأساليبه وطرقه، العمل والأفراد العاملون في المنظمة. وتكون هذه المجالات على ثلاث مستويات: (فردية وجماعية وتنظيمية).

أما خطوات التطوير التنظيمي فهي: مرحلة الدخول والتعاقد، مرحلة التشخيص، مرحلة وضع خطة التطوير، مرحلة التهيئة لقبول التطوير، مرحلة تطبيق برنامج التطوير التنظيمي ومرحلة التقييم والمتابعة. (فيصل الحياوي و محمد عبد النور، 2020، الصفحات 200-201)

هذه المجالات تعمل معا لتحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات والفرص الجديدة في البيئة المحيطة.

3.3 إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

توضح الدراسات والبحوث المتعلقة بالتطوير التنظيمي استراتيجيات مختلفة لإحداثه أهمها إستراتيجية الرشد والتطبيق العملي، إستراتيجية القيم وإعادة التعلم وإستراتيجية القوة وقهر الإذعان، والتي نتطرق لها بشكل من التفصيل من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(01): إستراتيجيات التطوير التنظيمي والنتائج المنتظرة.

إستراتيجية التطوير التنظيمي	نطاق التطبيق	المدى الزمني لإحداثه	أمثلة عن السياسات والإجراءات المساعدة	السلوك الإداري	النتائج المتوقعة
الرشد والتطبيق العملي: (يوجه الأفراد بالمنطق وبما يحقق مصالحهم الشخصية)	من خلال النظم الإدارية	طويل المدى	سياسات التعليم، التدريب وتقديم الاستشارات	سلوك يعكس توافر الخبرات	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل
نظم القيم وإعادة التعلم: (يتأثر الأفراد بالقيم والتي تنقل إليهم من خلال الأنماط الاجتماعية)	من خلال علاقات الزمالة وجماعات العمل	متوسط المدى	التوجيه والنصح، تدريب الحساسية	التفويض، المشاركة والعمل الجماعي	الانتشار والتطبيق في المدى الطويل
القوة وقهر الإذعان	من خلال الإجراءات والسياسات والإيديولوجية	قصير المدى	استخدام القوانين، اللوائح والإجراءات الاعتراضية	التحرك في اتجاه واحد	المسايرة والتوافق الوقي

المصدر: ضيف أحمد، إدارة التغيير والتطوير الأسس والمنطلقات، النشر الجامعي الجديد، 2018، تلمسان، الجزائر، ص150.

4.3 أهمية ممارسات التطوير التنظيمي وأهدافه:

تنبأ أهمية ممارسات التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغييرات والتطور المستمر والسريعة ليس علم مستو البيئة العامة " الخارجية " فحسب وإنما كذلك علم مستو بيئة المنظمة وفيشتتواحيها، لذلك ينظر اليه في الواقع العمل على خطة إيجابية لأهدافه وموضوعها إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمخ تلفمكونا وعناصرها بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحا وملائمة لتغييرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل المنظمة نظاما ديناميا مكيو فيغ يابتهص بحجهاز إداري جامد وبالتالي يستضطر فيزمن معينا إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب. (رزوق و العيداني، 2022، صفحة 296)

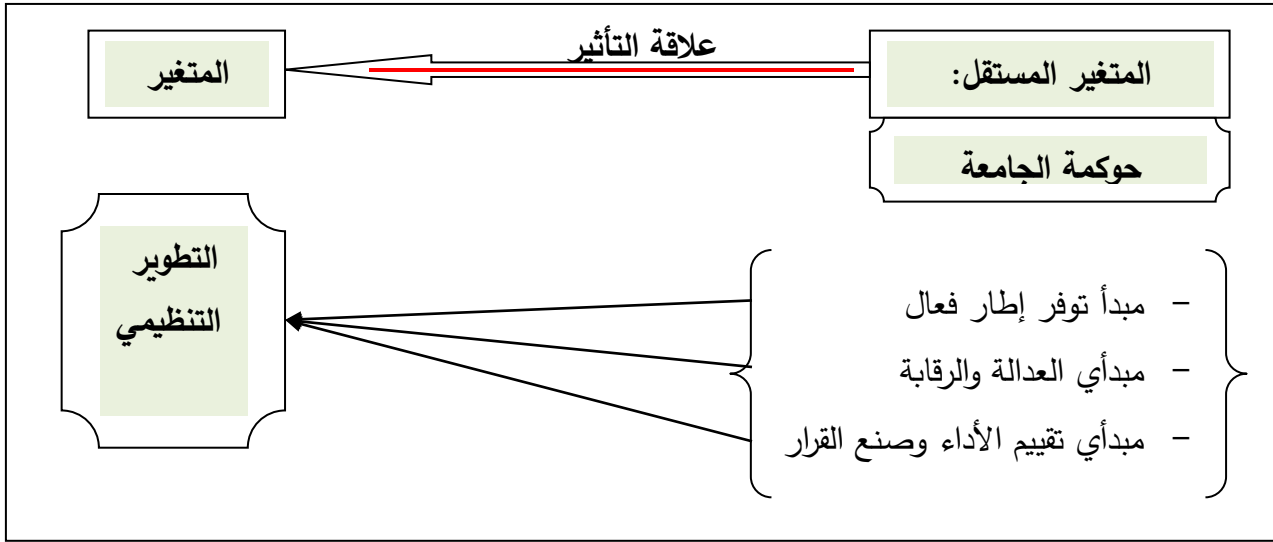
4. الدراسة الميدانية وإجراءاتها المنهجية

1.4 إجراءات الدراسة

1.1.4 أنموذج الدراسة:

يوضح الأنموذج التالي متغيرات الدراسة حيث يتكون من متغير حوكمة الجامعة كمتغير مستقل بأبعاده المتمثلة في (مبدأ توفر إطار فعال، مبدأي العدالة والرقابة، مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار)، ومتغير التطوير التنظيمي كمتغير تابع كما هو موضح في الشكل رقم 01 أدناه:

شكل رقم (01): أنموذج متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2.1.4 مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي جامعة ابن خلدون تيارت الموزعين عبر مختلف المستويات الإدارية من أساتذة وإداريين وكذا عمال مهنيين، حيث تم اختيار عينة الدراسة بصفة عشوائية، وتم توزيع مائة (100) استبانة.

3.1.4 أداة الدراسة:

تم تصميم الاستبيان وتقسيمه إلى جزأين كالتالي:

الجزء الأول: تضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة متمثلة في كل من (الجنس، السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي).

الجزء الثاني: شمل متغيرات الدراسة المتمثلة في تطبيق حوكمة الجامعة، ممارسات التطوير التنظيمي، والجدول الآتي يمثل الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة الاستبيان

عدد العبارات	المحاور
04	البيانات الشخصية
24	حوكمة الجامعة
08	التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحثين

4.1.4 مقياس الأداة:

لقد تم استخدام مقياس ليكارت (Likert) الخماسي، والسبب في هذا لأنه يعتبر من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس الآراء ولسهولة تطبيقه، وقد ترجمت الاستجابات على النحو الآتي:

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

حيث يتم تحديد درجة الأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة من خلال استخدام المعادلة التالية: (الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1) مقسوم على عدد الفئات المطلوبة (3) نحصل على 1,33، ومن ثم نضيف 1,33 إلى الحد الأدنى لنحصل على الحد الأعلى وهكذا نحصل على مقياس التحليل للإجابات كما يلي:

الجدول رقم (03): مستوى الأهمية النسبية للإجابات أفراد العينة

المجال	الأهمية النسبية للإجابة
[1 - 2,33]	مستوى منخفض
[2,33 - 3,66]	مستوى متوسط
[3,66 - 5]	مستوى مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين.

2.4 تحليل ومناقشة النتائج

1.2.4 اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة:

تم إعداد استبانة بناء على مجموعة من الدراسات السابقة وعرضها على مجموعة من الأساتذة ذو الكفاءة والخبرة العلمية من أجل تحكيمه، وبعد التوجيهات المقدمة وإجراء بعض التعديلات تم صياغتها في شكلها النهائي وتوزيعها على موظفي وعمال ومهنيو جامعة ابن خلدون تيارت. ومن أجل التأكد أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لل فقرات، حيث تبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، إذ أن معاملات الثبات لجميع فقرات وأبعاد الدراسة تتجاوز القيمة المقبولة المقدر بـ (0.70)، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لجميع فقرات الاستبانة (0.904)، وعليه نستنتج أن معامل الثبات العام عال جدا وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن العمل والاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة، والجدول رقم 04 يوضح ذلك:

الجدول رقم (04): معامل الثبات ألفا كرونباخ "Alpha Gronbachs" لمغيرات الدراسة

محاور الدراسة	الأبعاد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
حوكمة الجامعة	مبدأ توفر إطار فعال	08	0.904
	مبدأي العدالة والرقابة	08	
	مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار	08	
	التطوير التنظيمي	08	
المجموع		32	

ا
ب
ج
د

ر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

2.2.4 تحليل مدى تطبيق حوكمة الجامعة والتطوير التنظيمي في جامعة ابن خلدون تيارت

انطلاقا من المعطيات المبينة في الجدول أدناه نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأبعاد محور حوكمة الجامعة ككل قدر بـ (3.28) وانحراف معياري يعادل (0.57)، وهذا دليل على وجود قيم لا بأس بها في تطبيق حوكمة الجامعة بمختلف أبعادها في جامعة ابن خلدون تيارت عبر مختلف مصالحها ومستوياتها الإدارية، حيث حل في المرتبة الأولى من حيث الأهمية مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.42) وانحراف معياري يعادل (0.67) وبمستوى دلالة متوسط، في حين حل في المرتبة الثانية من حيث الأهمية مبدأ توفر إطار فعال لحوكمة الجامعة، إذ قدر متوسطه الحسابي بـ (3.30) وانحراف معياري قدر بـ (0.68) وبمستوى

دلالة متوسط، كما حل في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمستوى دالة متوسط مبدئي العدالة والرقابة، بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.12) وانحراف معياري يقدر بـ (0.72)، وهو ما يشير إلى وجود مستوى متوسط في تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة بجامعة ابن خلدون تيارت.

أما فيما يتعلق بمحور التطوير التنظيمي ووفق ما يحتويه الجدول رقم 05 أدناه، يتبين أن المحور بكل فقراته قدر متوسطه الحسابي الإجمالي بـ (3.30) وانحراف معياري يقدر بـ (0.61) وبمستوى دلالة متوسط، وهذا إن دل فإنما يدل على وجود قيمة لا بأس بها في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت، بغية تحسين أدائها عبر مختلف المستويات.

الجدول رقم 05: تحليل واقع متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة

المتغيرات الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدلالة
مبدأ توفر إطار فعال	3.30	0.68	متوسطة
مبدئي العدالة والرقابة	3.12	0.72	متوسطة
مبدئي تقييم الأداء وصنع القرار	3.42	0.67	متوسطة
محور حوكمة الجامعة	3.28	0.57	متوسطة
محور التطوير التنظيمي	3.30	0.61	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

3.4 اختبار الفرضيات:

1.3.4 اختبار علاقة حوكمة الجامعة والتطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت

بقراءتنا نتائج الجدول رقم (06) أدناه نلاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة وطردية بين حوكمة الجامعة والتطوير التنظيمي في جامعة ابن خلدون تيارت، وهذا ما يؤكد معامل بيرسون الذي بلغت قيمته ($R=0.447$)، وبالنظر إلى قيمة معامل التحديد ($R^2=0.200$) وهي قيمة تدل على أن ما مقداره 20% من تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت يرجع إلى اعتمادها على تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة، أي أن حوكمة الجامعة كمتغير مستقل (الأبعاد مجتمعة) يفسر ما نسبته (20%) من التباين في الالتزام بتحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة، أما النسبة المتبقية فتعود لعوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

الجدول رقم (06): "الارتباط الخطي بين حوكمة الجامعة والتطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت"

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
	0.447	0.200	0.192	0.54902

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

2.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية:

يتم اختبار الفرضية الرئيسية انطلاقاً من النتائج المبينة في الجدول رقم (07) أدناه:

الجدول رقم (07): "نتائج تحليل التباين لاختبار الفرضية الأولى"

النموذج	المعاملات		اختبار t للنموذج		اختبار F للنموذج	
	b / a	مقدار الخطأ	قيمة المعامل	مستوى الدلالة	قيمة المعامل	مستوى الدلالة
حوكمة الجامعة/ التطوير التنظيمي	1.757	0.319	5.516	0.000	24.453	0.000

نحو تعزيز ممارسات التطوير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي في الجزائر من خلال تطبيق حوكمة الجامعة - دراسة ميدانية بجامعة ابن خلدون تيارت.

		0.000	4.945	0.096	0.473	
علاقة الانحدار: $X_i/Y = 1.757 + 0.473x_i$; المتغير المستقل (حوكمة الجامعة)، Y: المتغير التابع (التطوير التنظيمي)						

المصدر: المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

من خلال الجدول أعلاه تتضح معنوية نموذج الدراسة وذلك من خلال قيمة (F) والتي بلغت (24.453) بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من (0.05)، وقيمة t التي تقدر كذلك بـ (5.516) وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية يقدر بـ (0.000) وهي كذلك أقل من (0.05)، مما يشير إلى أن النموذج ذو دلالة إحصائية بناء على إخبار (t) واختبار (F) وفقا لما تضمنه الجدول رقم (07) من نتائج، وعليه نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لحوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.

• الانحدار الخطي المتعدد بين حوكمة الجامعة والتطوير التنظيمي:

نحتاج أولا معرفة العلاقة بين المتغيرات المستقلة من خلال مصفوفة الارتباط الجزئي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها.

الجدول رقم (08): "مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة"

مبدأ أي تقييم الأداء وصنع القرار	مبدأ أي العدالة والرقابة	مبدأ توفر إطار فعال	
0.535	0.657	1	معامل الارتباط بيرسون
0.000	0.000		مستوى الدلالة
100	100	100	العينة
0.428	1	0.657	معامل الارتباط بيرسون
0.000		0.000	مستوى الدلالة
100	100	100	العينة
1	0.428	0.535	معامل الارتباط بيرسون
	0.000	0.000	مستوى الدلالة
100	100	100	العينة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

من خلال نتائج الجدول (08) أعلاه نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة ليست عالية جدا، إذ أن قيمها تتراوح ما بين (0.428 إلى غاية 0.657) وهي متوسطة، وهذا ما يدل على أنه لا توجد مشكلة ارتباط خطي بين المتغيرات المستقلة فيما بينها، وعليه يمكن دراسة تأثير المتغيرات الثلاث المستقلة على تحقيق التطوير التنظيمي.

• تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير حوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة: يتم اختبار الفرضيات الفرعية بناء على نتائج الجدول رقم (09) أدناه:

الجدول رقم (09): تحليل الانحدار المتعدد لقوة تأثير حوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعاملات المعلمية	المعاملات غير المعلمية		المتغير المستقلة	
		قيمة Beta	Std. Error	B		
0.000	5.418	-	0.320	1.731	الثابت (constant)	
0.448	-0.761	-0.097	0.113	-0.086	التطوير التنظيمي	مبدأ توفر إطار فعال

0.003	3.091	0.367	0.100	0.310		مبدأي العدالة والرقابة
0.008	2.691	0.286	0.097	0.260		مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS.v26.

➤ الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتوفر مبدأ إطار فعال لحوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت"، من خلال نتائج الجدول رقم (09) نلاحظ أن معلمة الميل بلغت (-0.086) إحصائيا فإن أي زيادة في توفير إطار فعال لحوكمة الجامعة بوحدة واحدة يؤدي إلى تخفيض مستوى تحقيق التطوير التنظيمي بمقدار (-0.086)، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية ب(0.448) وهي أكبر من 0.05، مما يشير إلى عدم وجود معنوية، وعليه فإننا نرفض الفرضية البديلة H_1 ، ونقبل الفرضية الصفرية H_0 أي: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر إطار فعال لحوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى دلالة 05%.

➤ الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتوفر مبدأي العدالة والرقابة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت"، وعليه من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معلمة الميل بلغت (0.310) إحصائيا فإن أي زيادة في توفر مبدأي العدالة والرقابة بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة مستوى تحقيق التطوير التنظيمي بمقدار (0.310)، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية ب(0.003) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05% لتوفر مبدأي العدالة والرقابة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.

➤ الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على أنه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لتوفر مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت"، إذ أنه من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معلمة الميل بلغت (0.260) إحصائيا فإن أي زيادة في توفر مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تحقيق التطوير التنظيمي بمقدار (0.260)، حيث ظهرت قيمة مستوى المعنوية ب(0.008) وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود معنوية، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ونقبل الفرضية البديلة H_1 أي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05% لتوفر مبدأي تقييم الأداء وصنع القرار في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.

5. خاتمة:

يتمثل الهدف من هذه الدراسة في الكشف عن تأثير حوكمة الجامعة بأبعادها المختلفة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت، والتي توصلنا من خلالها إلى:

- إدراك جميع الجوانب النظرية لموضوع حوكمة الجامعة بأبعادها المختلفة؛
- معرفة الجوانب النظرية لموضوع التطوير التنظيمي ومكوناته؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية لحوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوفر إطار فعال لحوكمة الجامعة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت عند مستوى دلالة 05%.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05% لتوفر مبدئي العدالة والرقابة في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 05% لتوفر مبدئي الأداء وصنع القرار في تحقيق التطوير التنظيمي بجامعة ابن خلدون تيارت.

وفي ضوء نتائج هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تفعيل مبادئ حوكمة الجامعة على مستوى مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؛
- دعم وتطوير آليات التطوير التنظيمي على مستوى الجامعات باعتباره مدخلا حديثا يسعى إلى رفع الكفاءة الأداء الكلي؛
- توفير المناخ التنظيمي المناسب لإنجاح تطبيق مبادئ حوكمة الجامعة وتحقيق التطوير التنظيمي بها.

6. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- أحمد ضيف. (2018). إدارة التغيير والتطوير الأسس والمنطلقات. تلمسان- الجزائر: النشر الجامعي الجديد.

• المقالات:

- الحاج عرابة، و ليلي بن عيسى. (01 06, 2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. دراسات العدد الاقتصادي، 08 (03)، الصفحات 45-54.
- جمانة فيصل الحباري، و مروان محمد عبد النصور. (2020). أثر إدارة الابتكار الشامل في التطوير التنظيمي في الشركات الصناعية الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 16 (01)، الصفحات 195-211.
- زهرة عباس. (31 05, 2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق- نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة. مجلة دفاتر اقتصادية، 10 (01)، الصفحات 139-162.
- سهام ميمونة رزوق، و إلياس العبداني. (09 05, 2022). أثر الإدارة الإلكترونية في تفعيل التطوير التنظيمي دراسة حالة جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت. مجلة التنظيم والعمل، 11 (01)، الصفحات 289-309.
- محمد زيدان، و عبد الرزاق زيدان. (02 08, 2019). حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 05 (02)، الصفحات 346-364.
- هيلة بنت عبد الله سليمان الفايز. (31 ديسمبر، 2017). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الإستراتيجي للحكومة. مجلة العلوم التربوية ، الصفحات 171-240.
- Savery, L. K., & Alan Luks, J. (2000, 05 01). Organizational change: the Australian experience. *Journal of Management Development*, 19(4), pp. 309-317

• المداخلات:

- إسماعيل صالح الفرا. (28 مارس 2013). الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي. غزة- فلسطين: الجامعة الإسلامية.

- عادل ناصر الدين يعقوب. (مارس 2015). دليل حاكمية الجامعات العربية. الدورة 48 للمؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية. بيروت - لبنان: جامعة القديس يوسف.
- محمد حاكم محسن. (21-24 ديسمبر 2008). ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية. المؤتمر العربي الثاني: الجامعات العربية تحديات وطموح. المغرب.