

تقييم أبعاد الحوكمة الجامعية لدى جامعة الجزائر 3 - دراسة امبريقية باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية

Assessment of University Governance dimensions at Algiers3 University – An empirical study using Structural Equations Modeling

نجاة ويس¹، يوسف صوار²

¹ مخبر ITMAM، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)، nadjet.ouis@univ-saida.dz

² مخبر MIFMA، جامعة د. مولاي الطاهر سعيدة (الجزائر)، syoucef12@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2022/07/31

تاريخ القبول: 2022/07/21

تاريخ الاستلام: 2022/03/15

ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد حوكمة قطاع التعليم العالي المطبقة في جامعة الجزائر 3، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة شملت بعض الأساتذة، الطلبة، الموظفين الإداريين، رؤساء الأقسام، رؤساء التخصصات والعمداء. وتم تحليل البيانات عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال اعتماد منهجية *Advanced PLS* وباستخدام برنامج *Smart PLS 3*.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الأبعاد المتمثلة في الإطار العام، الاستقلالية وكذا المسائلة تساهم بنسب متقاربة في تطبيق الحوكمة الجامعية، بينما بُعدي توجه الإدارة والمشاركة فلا يساهمان في حوكمة جامعة الجزائر 3.

كلمات مفتاحية: حوكمة جامعية، إطار عام، توجه إدارة، استقلالية، مسائلة، مشاركة.

Abstract:

The study aimed to identify the dimensions of governance at the University of Algiers3. This study was applied to a sample that included some Teachers, students, administrative staff, heads of departments, heads of majors and deans. And the data was analyzed by structural equations modeling by adopting the *Advanced PLS* methodology and using the *Smart PLS 3* software.

The results indicate that the general framework, the autonomy and the accountability dimensions contribute in close proportions to the application of the university governance, while the dimensions of management's orientation and participation do not contribute to Algiers3 university governance.

Keywords: University Governance, General Framework, Management Orientation, Autonomy, Accountability, Participation.

1. مقدمة:

حظي موضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة باهتمام وعناية الحكومات والمنظمات الدولية على حد سواء، مما دفع بالعديد من الهيئات الدولية على غرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية والبنك الدولي بإصدار معايير ومبادئ دولية للحوكمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، وباتت الكثير من المؤسسات تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على تواجدتها ومراعاة لأصحاب المصالح.

وتعد حوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من بين التوجهات الإدارية الحديثة التي لجأت إليها الجامعات لتحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهي المصدر أو المرجعية التي يُستند عليها بهدف مواجهة التحديات التي تُأرق قطاع التعليم العالي. وبرهنت العديد من الدراسات والتجارب الدولية أن الحوكمة الجامعية الرشيدة هي خطوة ضرورية اتجه تطوير جودة التعليم العالي وتحسين المخرجات التعليمية، لهذا أعرب وزراء التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا (MENA) عن حاجتهم إلى قياس نظم حوكمة الجامعات في ندوة عُقدت في ديسمبر 2009 بمركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، واستجابة لذلك قام البنك الدولي بالاشتراك مع هذا المركز لإعداد "بطاقة قياس حوكمة الجامعات". هذه البطاقة تعتبر أداة لقياس أداء الجامعات على 5 أبعاد موحدة للحوكمة وهي: الإطار العام (الرسالة، السياق والأهداف)، توجه الإدارة، المشاركة، المسائلة، والاستقلالية.

ولقد اهتمت الجامعات الجزائرية بالحوكمة من خلال تبنيها لأنظمة ضمان الجودة وقيامها بالتقييم الذاتي، ومع تبني بطاقة قياس حوكمة الجامعات من طرف دول MENA، بادرت الجزائر إلى اعتماد هذه البطاقة كتجربة أولى عام 2013 لتقليص حجم الفجوة بينها وبين جامعات البلدان العربية والمتقدمة على حد سواء. وتبعاً لما تقدم يمكن طرح التساؤل التالي: ماهي أبعاد (مبادئ) الحوكمة الجامعية المطبقة في

جامعة الجزائر 3؟

الإجابة على هذه الإشكالية تقود إلى تصميم خمس فرضيات يمكن إيرادها على النحو التالي:

- ✓ تساهم جامعة الجزائر 3 بشكل كبير في تحديد رسالتها وأهدافها.
- ✓ آليات ممارسة الإدارة في جامعة الجزائر 3 قائمة على النتائج والخطط الاستراتيجية.
- ✓ تتمتع جامعة الجزائر 3 باستقلالية كبيرة في تسيير شؤونها.
- ✓ حجم المسؤولية التي تتحملها جامعة الجزائر 3 اتجاه أصحاب المصلحة كبير.

✓ لأصحاب المصلحة صوت ورأي مسموع في صنع القرار داخل جامعة الجزائر 3.

الدراسات السابقة:

- دراسة (Desilva & Armstrong, 2011): كان الغرض من الدراسة هو وصف التغييرات الطارئة على سياسة الحكومة الأسترالية المرتبطة بإدخال بروتوكولات الحوكمة التي أثرت على قطاع التعليم العالي بشكل عام. حيث تم جمع البيانات من التقارير السنوية وصفحات الأنترنت لـ 37 جامعة ممولة من القطاع العام في أستراليا ومن بعض الإحصاءات الخاصة بالتعليم العالي. وكشفت النتائج أن هياكل الحوكمة في الجامعات الأسترالية تتجه نحو نموذج لأفضل ممارسات الحوكمة العالمية.

- دراسة (Mondiale, juin 2012): تناولت دراسة البنك الدولي مقارنة مرجعية بين 22 مؤسسة جزائرية (جامعات، مراكز جامعية، مدارس عليا/وطنية) من حيث تطبيق أبعاد الحوكمة الجامعية الخمس، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان مكون من 45 سؤال وإجراء مقابلات مع بعض مدراء الجامعات. وأسفر تقرير الدراسة على:

1- وجود مركزية عالية للنظام الجزائري، أي الدولة هي التي تحدد مهام الجامعات، وبالتالي فإن جميع الجامعات الحكومية لها نفس الرسالة وبالتالي يصعب عليها التخصص وتطوير ميزة تنافسية.

2- تعكس الاستقلالية المالية الضئيلة لمؤسسات التعليم العالي والتي تمولها الحكومة بشكل شبه كلي رغبة الحكومة في إضفاء الطابع الديمقراطي على التعليم العالي.

3- تقدم تدريجي في ممارسة ضمان الجودة.

4- تدني مستوى المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات التعليم العالي، وعلى وجه الخصوص عدم متابعة الخريجين وقلة الاهتمام بتنسيق التخصصات الجامعية والمناهج الدراسية مع احتياجات سوق العمل.

- دراسة (Jaramillo, et al., 2012): هدفت هذه الدراسة إلى قياس الحوكمة في الجامعات العربية المنتمية لمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا MENA من خلال مقارنة مرجعية بين البلدان. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان، وهذا من واقع عينة تضم 41 جامعة لأربع دول عربية تمثلت في: مصر، المغرب، فلسطين وتونس. ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الجامعات العربية (وفقا لما كشفه التحليل المقارن للدرجات حسب أبعاد الحوكمة) تعاني من ضعف كبير في جانب مشاركة أصحاب المصلحة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات، بينما تم تحقيق درجات عالية في كل من بُعدي الإطار العام والإدارة، ولم يكن هناك تفاوت كبير بين البلدان لاسيما في توجهات الإدارة، في حين تبين أن هناك تفاوت في الدرجات بين الدول

فيما يخص بُعدي الاستقلالية والمسائلة، حيث تمتعت جامعات فلسطين باستقلالية ودرجة مسائلة كبيرة، بينما جامعات تونس تمتعت باستقلالية ودرجة مسائلة ضعيفة، أما جامعات كل من مصر والمغرب فتوسّطت الجامعات الأخرى من حيث الاستقلالية ودرجة المسائلة.

- **دراسة (Jaramillo, Manuel, & Ruby, 2013):** هدفت هذه الدراسة إلى قياس الحوكمة في الجامعات العربية المنتمة لمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا (MENA) من خلال مقارنة مرجعية بين البلدان. حيث تم جمع البيانات باستخدام استبيان وهذا من واقع عينة تضم 100 جامعة لـ 7 دول عربية تمثلت في: الجزائر، مصر، العراق، لبنان، المغرب، فلسطين وتونس. توصلت الدراسة إلى أن أكثر الأنظمة المركزية توجد في الجزائر والعراق وتونس، الأمر الذي من شأنه أن يعطي أقل قدر من الاستقلالية لجامعاتها، كما أنه يوجد تشابه بين جامعات البلد نفسه في طريقة اختيار صانعي القرار بها، أيضا تستخدم الحوافز كتعويض مرتبط بالأداء بمعدل متشابه في البلدان السبعة. فيما يتعلق بمحور الاستقلالية تبين أن الجامعات الخاصة تتمتع بالاستقلالية أكثر من الجامعات الحكومية، كما تبدو أن الحكومات أكثر ميلا لإعطاء الجامعات الحكومية قدرا من الاستقلالية الأكاديمية ولا نلاحظ الاستقلالية في الموارد البشرية والاستقلالية المالية. بالنسبة لبُعد المسائلة هناك اختلافات واضحة، فبينما تحصل المسائلة عن جودة التعليم على أعلى درجات التصنيف، تحل المسؤولية الاجتماعية في المرتبة الأدنى. كذلك تظهر الجامعات الحكومية والخاصة أنماط مختلفة للمشاركة، حيث أن الطلبة الذين استفادوا من المنح الأجنبية (الخارجية) يتم تمثيلهم في الجامعات الخاصة بدرجة لا تتاح لهم في الجامعات الحكومية، وتنخفض للغاية مشاركة القطاع الخاص في مختلف مجالس قطاع التعليم العالي.

- **دراسة (جقطة، 2017/2016):** تمحورت الدراسة حول محاولة استكشاف دور الحوكمة الجامعية في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة سطيف 1 وذلك من خلال ربط ثلاث مبادئ للحوكمة: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمنان جودة التعليم العالي. حيث تم استطلاع آراء عينة من هيئة التدريس بجامعة سطيف 1 لتحديد مدى وجود ممارسات لمبادئ الحوكمة الجامعية كمدخل لضمان الجودة. وأثبتت النتائج أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف 1 لكل من: الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

- **دراسة (مقيدهش، 2018):** تطرقت الدراسة إلى واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

وذلك عن طريق استمارة تضمنت 45 سؤالاً موزعة على 5 محاور تعكس الأبعاد الخمسة المعتمدة في دراسة وقياس الحوكمة ، وتوصلت الدراسة بعد استخدام التحليل التصنيفي إلى أن 4 جامعات عمومية تميزت بتسيير قوي (إدارة)، مسائل مرتفعة ومشاركة ضعيفة، 17 جامعة عمومية تميزت باستقلالية ضعيفة جداً ومسائلة ضعيفة، جامعة واحدة خاصة تميزت بمهام أقل شكلية، استقلالية قوية ومشاركة ضعيفة.

- **دراسة (بوعتروس و دهان، 2019):** كان الهدف من هذه الدراسة هو قياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية (جامعة سطيف 1، جامعة أم البواقي، جامعة قسنطينة 2) وذلك بالاعتماد على ثلاث مبادئ للحوكمة وهي: الشفافية، المسائلة، المشاركة. ومن أجل ذلك تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال الاعتماد على نتائج قياس الحوكمة وذلك حسب تقارير التقييم الذاتي لهذه الجامعات سنة 2017. وقد خلصت الدراسة إلى أن جامعة قسنطينة 2 تتمتع بدرجة عالية من الحوكمة عكس جامعتي سطيف 1 وأم البواقي اللتين تتمتعان بدرجة أقل، كذلك غياب مشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الجامعات الثلاث، كما أن الجامعات الجزائرية تتمتع بالمسائلة الأكاديمية بدرجات متفاوتة أعلاها سُجلت بجامعة قسنطينة 2 أما الدرجات المتوسطة فكانت من نصيب جامعة سطيف 1.

- **دراسة (بوسالم، غديري، و بوحبل، 2020):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق معايير الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال الاعتماد على نتائج تحليل المقارنة المرجعية باستخدام "بطاقة قياس حوكمة الجامعات" التي أقر بها البنك الدولي والتي تشمل خمسة أبعاد هي: الإطار العام (السياق، الرسالة والأهداف)، توجه الإدارة، الاستقلالية، المسائلة، والمشاركة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن تحديد رسالة وأهداف الجامعات يتم من قبل الدولة، وأن جميع مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لديها استراتيجية سواء على مستوى الجامعة أو الكلية، كما تعاني هذه المؤسسات من ضعف في الاستقلالية لاسيما الاستقلالية المالية وأيضاً من المستوى المنخفض للمسؤولية الاجتماعية، بالإضافة إلى وجود قصور في مشاركة أصحاب المصلحة في صنع واتخاذ القرارات لدى المؤسسات الجامعية الجزائرية.

2. الإطار النظري:

1.2 مفهوم حوكمة الجامعات:

- يعرفها البنك الدولي على أنها مجموعة التدابير الرسمية وغير الرسمية التي تسمح لمؤسسات التعليم العالي بصناعة القرار والتصرف فيه. (Bank)

- قامت الوكالة الكندية للتنمية الدولية The Canadian International Development Agency بتعريف حوكمة الجامعات بأنها: إعادة هيكلة الجامعات التي تستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر الحوكمة الجامعية من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي. (بوسالم، غديري، و بوحبل، 2020، صفحة 138)
- عرفت (Jaramillo, et al., 2012, p. 3) بأنها: كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة هيكلها في كل من الجوانب المادية، المالية والبشرية، بالإضافة إلى إدارة البرامج الأكاديمية، تطبيق أصول الشفافية، والمسائلة، ومشاركة جميع أصحاب المصلحة.
- يرى الكاتبان Marginson و Considine أن الحوكمة الجامعية تحدد منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، وكذا علاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بالصويا، بسوق العمل والمجتمع. (Edwards, 2002, p. 5)
- وعرفها كل من (ضحاي و المليجي، 2011، صفحة 46) على أنها: 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 للعمل في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز.
- وترى منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) بأن وجود نظام فعال للحكومة في مؤسسات التعليم العالي يعتبر ضمانا للرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، وزيادة القدرة على حل مشكلات التعليم، والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات، حيث تضمن الحوكمة تحقيق الجودة وتكاليف معقولة، والاستفادة ليس فقط من تكوين الطلبة وإنما من تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع. (الجوزي، 2013، صفحة 100)

2.2 الأبعاد المعتمدة من طرف البنك الدولي في بطاقة قياس حوكمة الجامعات:

في سبيل تحقيق بطاقة فحص حوكمة الجامعات للأهداف المطلوبة تم تضمين خمسة أبعاد (محاور) تدرج تحتها مجموعة من المؤشرات والمؤشرات الفرعية، هذه الأبعاد ومؤشراتها تتمثل في الآتي: (بوسالم، غديري، و بوحبل، 2020، صفحة 145)

1) بُعد الإطار العام (السياق، الرسالة والأهداف): يُطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: هل مهام الجامعة معلنة رسمياً؟ حيث يمثل هذا المحور الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة، وذلك بتحديد أغراض الجامعة من خلال رسالتها وإعادة النظر في أهدافها العامة بشكل دوري

وتعديلها من وقت لآخر كلما دعت الضرورة وذلك حتى تتماشى مع التغييرات الحاصلة في البيئة الخارجية، مؤشرات هذا المحور: رسالة وأهداف الجامعة- الإطار القانوني، أما المؤشرات الفرعية: الأسئلة 1 و 2 - الأسئلة 3 و 4 (في الاستبيان)

(2) بُعد توجه الإدارة: يُطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: هل آليات ممارسة الإدارة في الجامعة قائمة على النتائج أم تقليدية؟ وتشير الإدارة إلى القرارات اليومية المتخذة لتسيير شؤون مؤسسات التعليم العالي، مؤشرات هذا المحور: الاستراتيجية - اختيار متخذي القرار - أداء المستخدمين وتقييمهم، أما المؤشرات الفرعية: السؤال 5 - الأسئلة 6، 7 و 8 - الأسئلة 9، 10، 11، 12 و 13 (في الاستبيان)

(3) بُعد الاستقلالية: يُطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: ما هي درجة كل من الاستقلالية المالية، الأكاديمية، وإدارة الموارد البشرية داخل الجامعة؟ وقد أُدرج هذا البعد ضمن بطاقة القياس نظرا لوجود علاقة بين الأداء الجيد للجامعات والاستقلالية، مؤشرات هذا المحور: الاستقلالية الأكاديمية - استقلالية الموارد البشرية - الاستقلالية المالية، أما المؤشرات الفرعية: الأسئلة 14 و 15 - الأسئلة 16، 17، 18، 19 و 20 - الأسئلة 21 و 22 (في الاستبيان)

(4) بُعد المسائلة: يُطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: كم حجم المسؤولية التي تتحملها الجامعة اتجاه أصحاب المصلحة؟ حيث في ظل قيام الحكومات والوزارات في مختلف أنحاء العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيدا من الاستقلالية، فإن هذه الأخيرة تقتزن في الغالب بقدر أكبر من المسائلة حول ما يتم إحرازه من انجاز وتقدم على صعيد تحقيق أهداف الجامعات، مؤشرات هذا المحور: جودة التعليم - المسؤولية الاجتماعية - النزاهة المالية، أما المؤشرات الفرعية: الأسئلة 23، 24، 25 و 26 - الأسئلة 27، 28 و 29 - الأسئلة 30، 31 و 32 (في الاستبيان)

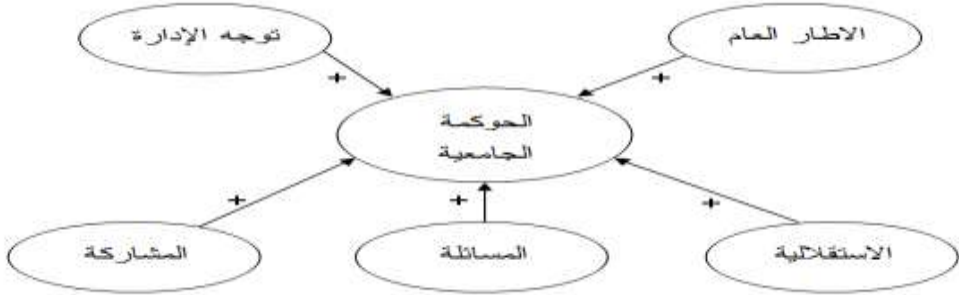
(5) بُعد المشاركة: يُطرح من خلال هذا المحور السؤال التالي: هل لأصحاب المصلحة صوت في صنع القرار داخل الجامعة؟ ويمثل هذا البعد مدى مشاركة أصحاب المصلحة (الطلبة، هيئة التدريس، الخريجين، وسوق العمل) في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الجامعية، والمؤشرات الفرعية: الأسئلة 33، 34، 35، 36 و 37 و 38 (في الاستبيان)

3. الدراسة الميدانية:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تحاول جمع مختلف أبعاد الحوكمة الجامعية المعتمدة والموحدة من طرف البنك الدولي في نموذج واحد، إضافة إلى معالجة متغيرات الدراسة في وقت واحد وبطريقة موضوعية.

1.3 نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة وبطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي

فرضيات نموذج الدراسة :

H1 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الإطار العام والحوكمة الجامعية.

H2 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توجه الإدارة والحوكمة الجامعية.

H3 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستقلالية والحوكمة الجامعية.

H4 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المسائلة والحوكمة الجامعية.

H5 : توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المشاركة والحوكمة الجامعية.

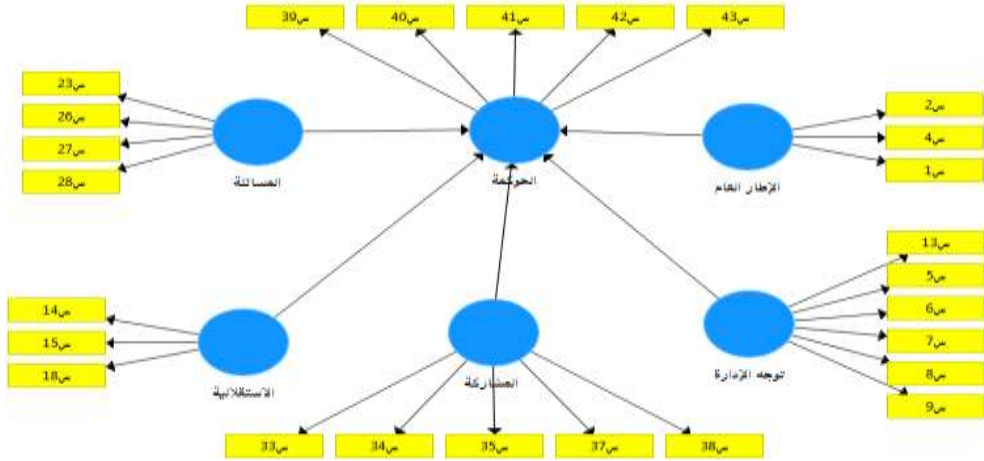
2.3 الطريقة والأدوات: تم توزيع استبيان مشترك على عينة من الأساتذة، الطلبة، الموظفين الإداريين، رؤساء الأقسام، رؤساء التخصصات، والعمداء بجامعة الجزائر 3، حيث تم استرجاع 100 استمارة فقط نظرا لحساسية الموضوع. ولغرض اختبار جودة النموذج المقترح تم استخدام طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج Smart PLS 3 وكذا تم الاستعانة ببرنامج SPSSv26.

3.3 تحليل النتائج:

يتضح من خلال الشكل رقم 02 أن هناك ست متغيرات كامنة: الإطار العام، توجه الإدارة، الاستقلالية، المسائلة، المشاركة، وأخيرا الحوكمة الجامعية. وكل متغير كامن موصول بمتغيرات جلية، تعبر عن

سلم قياس بمعنى العبارات المشكلة لاستمارة الأسئلة المتعلقة بكل متغير من المتغيرات الكامنة، بحيث أها توزعت على النحو التالي: ثلاثة للإطار العام، ستة لتوجه الإدارة، ثلاثة للاستقلالية، أربعة للمسائل، خمسة للمشاركة وللحوكمة الجامعية. وما تجدر الإشارة إليه أن هذه العبارات تم اعتمادها بعد تصنيفيتها والتأكد من وملاءمتها مع المتغير الكامن، عن طريق ما يسمى بالتحليل العاملي التوكيدي.

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة لعينة من أعضاء جامعة الجزائر 3



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 3

1.3.3 الصدق التقاربي (Convergent Validity) :

- متوسط التباين المستخرج (AVE):

الجدول رقم (01): متوسط التباين المستخرج (AVE)

متغيرات الدراسة	AVE
الإطار العام	0.569
توجه الإدارة	0.542
الاستقلالية	0.552
المسألة	0.527
المشاركة	0.531
الحوكمة الجامعية	0.637

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

من خلال الجدول 01 يتضح أن جميع معاملات AVE أكبر من 0.5 وبالتالي فهي معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية حسب (Fornell & Larcker 1981)، مما يدل على أن كل متغير كامن يشرح بأكثر من النصف تباينات مؤشرات الفرعية وبالتالي صحة التقارب قد تحققت في هذا النموذج.

• الموثوقية المركبة (Composite Reliability):

الجدول رقم (02): الموثوقية المركبة (CR)

متغيرات الدراسة	CR
الإطار العام	0.798
توجه الإدارة	0.875
الاستقلالية	0.786
المسائلة	0.817
المشاركة	0.849
الحوكمة الجامعية	0.898

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع معاملات CR أكبر من 0.7 وبالتالي فهي مقبولة من الناحية الإحصائية حسب (Hulland 1999)، وهذا يدل على ترابط فقرات الدراسة (المتغيرات الجلية) في قياس المتغيرات الكامنة، وبالتالي وجود موثوقية لنموذج القياس المستخدم.

• معامل Rho :

الجدول رقم (03): معامل Rho لـ Joreskog

متغيرات الدراسة	rho
الإطار العام	0.676
توجه الإدارة	0.841
الاستقلالية	0.601
المسائلة	0.706
المشاركة	0.787
الحوكمة الجامعية	0.863

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات Rho للمتغيرات: توجه الإدارة، المسائلة، المشاركة، والحوكمة الجامعية هي معاملات معنوية لأنها أكبر من 0.7 حسب (Fornell & Larcker 1981) أما معاملات Rho لكل من الإطار العام والاستقلالية فهي غير معنوية باعتبارها أصغر من 0.7.

2.3.3 الصدق التمييزي (Discriminant Validity):

الجدول رقم (04): الصدق التمييزي DV

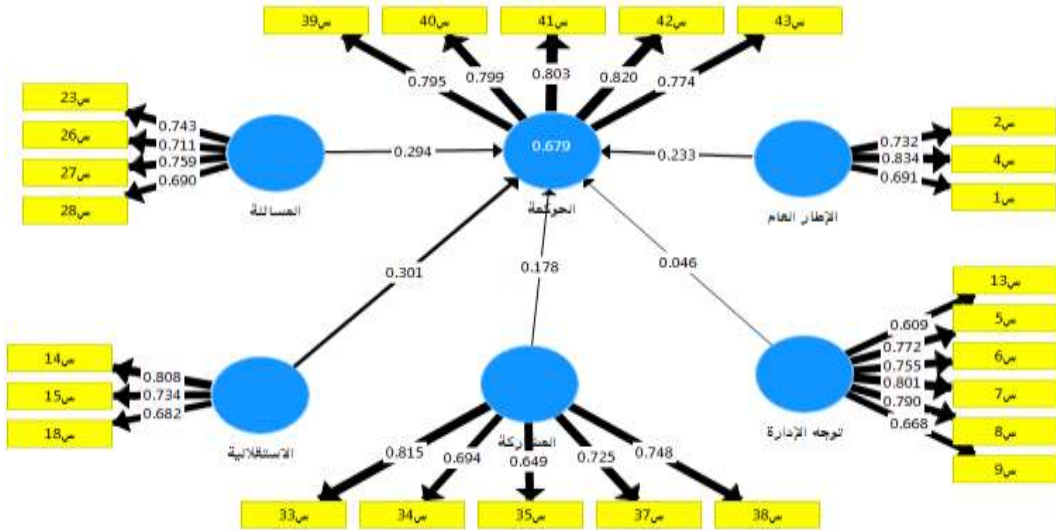
توجه الإدارة	المشاركة	المسائلة	الحوكمة الجامعية	الاستقلالية	الإطار العام	
					0.755	الإطار العام
				0.743	0.240	الاستقلالية
			0.798	0.632	0.543	الحوكمة الجامعية
		0.726	0.710	0.507	0.442	المسائلة
	0.728	0.728	0.703	0.562	0.485	المشاركة
0.736	0.632	0.658	0.633	0.572	0.465	توجه الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

يعتمد اختبار الصدق التمييزي على معيار Fornell & Larcker ومن خلال الجدول أعلاه يتبين أن جميع معاملات DV معنوية ومقبولة إحصائياً وذلك بالنظر إلى القطر حيث أن كل متغير متميز عن الآخر وهذا ما يدل على وجود اختلاف بين المتغيرات الكامنة وبالتالي عدم تشابهها، إذ أن كل متغير يمثل نفسه.

3.3.3 تقدير نموذج القياس:

الشكل رقم (03): تقدير نموذج الدراسة لعينة من أعضاء جامعة الجزائر 3



المصدر: مخرجات برنامج Smart PLS 3

من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح مساهمة مجموعة من المتغيرات الجلبية في قياس المتغير الكامن الخاص بها، ومن خلال الأوزان الانحدارية المعيارية الظاهرة في عملية التقدير والتي تُعرف بمعاملات الصديق أو التشبع يمكن الحكم على صديق العبارات (أسئلة الاستبيان) لأن قيمها أكبر من 0.5

4.3.3 معايير التأكد من صحة النموذج الهيكلي:

يمكن التأكد من جودة مطابقة النموذج الهيكلي باستخدام 4 معايير:

■ معامل التحديد: (R Square)

الجدول رقم (05): معامل التحديد R^2

متغير الدراسة	R^2	R^2 Adjusted
الحوكمة الجامعية	0.679	0.662

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

يوضح الجدول أعلاه أن معامل R^2 معنوي إحصائيا حيث تم تفسير ما يقارب 68% من متغير الحوكمة الجامعية، كما أن قيمة معامل التحديد المعدل قريبة ولا تختلف كثيرا عن قيمة معامل التحديد وهذا يدل على جودة النموذج ومعنويته.

■ تأثير حجم العينة (Effect of Sample Size)

الجدول رقم (06): تأثير حجم العينة F Square

متغيرات الدراسة	F Square
الإطار العام ← الحوكمة الجامعية	0.119
توجه الإدارة ← الحوكمة الجامعية	0.003
الاستقلالية ← الحوكمة الجامعية	0.167
المسائلة ← الحوكمة الجامعية	0.108
المشاركة ← الحوكمة الجامعية	0.038

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

يعبر F Square عن أثر كل متغير على حدى، حيث حسب (Cohen 1988) (أكبر من 0.02 تأثير ضعيف، أكبر من 0.15 تأثير متوسط، أكبر من 0.35 تأثير جيد)، وبالتالي يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات F Square مقبولة إحصائيا ماعدا معامل متغير توجه الإدارة (0.003).

■ الصدق التنبؤي: (Predictive Relevance)

يتمثل هذا الاختبار في اختبار القدرة التنبؤية للنموذج البنائي وتعطى صيغته بالعلاقة التالية:

$$Q \text{ Square} = 1 - E/Q \text{ حيث:}$$

E: مجموع مربعات الأخطاء

Q: مجموع مربعات القيم الملاحظة

إذا كان Q Square موجب فالنموذج يوضح أن هناك صدق تنبؤي حسب (Tenenhaus 1999)

الجدول رقم (07): الصدق التنبؤي Q Square

متغير الدراسة	Q Square
الحوكمة الجامعية	0.406

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

يوضح الجدول أعلاه أن معامل Q Square معنوي ومقبول إحصائيا كونه أكبر من 0 حسب (Croutsh 2009) مما يدل على أن للمتغيرات الكامنة الموجودة في نموذج الدراسة القدرة على التنبؤ.

■ مؤشر جودة المطابقة: (GOF)

الجدول رقم (08): مؤشر GOF

GOF	متغير الدراسة
0.657	الحوكمة الجامعية

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

بما أن مؤشر $GOF = \sqrt{AVE.R^2} = 0.657$ وهو يفوق 0.36 فهذا يدل على جودة النموذج

المقترح ككل، وبالتالي مطابقة النتائج المتوصل إليها مع الجانب النظري.

5.3.3 اختبار فرضيات الدراسة:

○ معاملات المسارات: (Path Coefficient)

الجدول رقم (09): معاملات المسارات ومعنويتها

P-value	T-value	Path coeff	المسارات	الفرضيات
0.004	2.894	0.233	الإطار العام ← الحوكمة الجامعية	H1
0.582	0.551	0.046	توجه الإدارة ← الحوكمة الجامعية	H2
0.000	4.256	0.301	الاستقلالية ← الحوكمة الجامعية	H3
0.002	3.184	0.294	المسائلة ← الحوكمة الجامعية	H4
0.103	1.632	0.178	المشاركة ← الحوكمة الجامعية	H5

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج Smart PLS 3

من خلال الجدول يتبين أن هناك 3 مسارات معنوية ومسارين غير معنويين، مما يؤدي إلى:

❖ قبول الفرضيات H1، H3، H4 والتي مفادها وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل

من الإطار العام، الاستقلالية، المسائلة وبين الحوكمة الجامعية.

❖ رفض الفرضيتين H2 و H5 وبالتالي لا توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين كل من توجه

الإدارة والمشاركة وبين الحوكمة الجامعية.

4. خاتمة:

رغم الاصلاحات المتتالية التي عرفتها الجزائر في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لم ترق الجامعة الجزائرية إلى مصف الجامعات المصنفة في مراتب متقدمة علميا، مما يشير إلى أن الأزمة هي أزمة حوكمة بالدرجة الأولى. لذا هدفت الدراسة إلى توضيح كيفية أداء جامعة الجزائر 3 على أبعاد الحوكمة الخمس ونتائج القياس الكمي لها، وكانت النتائج كالتالي:

- تساهم جامعة الجزائر 3 بنسبة ضئيلة في تحديد رسالتها وأهدافها وذلك راجع إلى مركزية القرارات الحكومية والوزارية.
- آليات ممارسة الإدارة في جامعة الجزائر 3 ليست قائمة على النتائج والخطط الاستراتيجية، كما أن الأسرة الجامعية لا تشارك في اختيار متخذي القرار.
- تتمتع جامعة الجزائر 3 باستقلالية نسبية نوعا ما في تسيير شؤونها الأكاديمية وإدارة مواردها البشرية، وهذا راجع إلى ضعف الاستقلالية المالية.
- حجم المسؤولية التي تتحملها جامعة الجزائر 3 اتجاه أصحاب المصلحة معتبرة.
- لا يشارك أصحاب المصلحة في اتخاذ وتطوير القرارات لدى جامعة الجزائر 3.

5. قائمة المراجع:

- Bank, T. W. (n.d.). *Higher Education in developing countries*. Retrieved 02 22, 2021, from <http://www.tfhe.net/report/Chapter4.htm>
- Desilva, C., & Armstrong, A. (2011). Assessment of good governance in the Australian University sector. *Journal of ANZAM*, 1-15.
- Edwards, M. (2002). University governance : A mapping and some issues. (pp. 1-21). National institute for governance University of Camberra.
- Jaramillo, A., Manuel, J. M., & Ruby, A. (2013). *Benchmarking governance as a tool for promoting change: 100 universities in MENA paving the way*. World Bank and Center for Mediterranean Integration Report.
- Jaramillo, A., Moreno, J. M., Demenet, A., Zaafrane, H., Monet, O., Trenner, S., . . . Marchionne, S. (2012). *Universities through the looking glass: Benchmarking university governance to enable higher education modernization in MENA*. World Bank and Center for Mediteranean Integration Report.
- Mondiale, B. (juin 2012). *Rapport sur la gouvernance des universités en Algerie*.
- أبو بكر بوسالم، داود غديري، وسارة بوجبل. (2020). مقارنة معيارية لقياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية. مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، 4(1)، 133-158.

- بيومي محمد ضحاوي، ورضا محمد المليحي. (2011). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب افريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. المؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. القاهرة: جامعة عين شمس.
- دلال بوعتروس، ومحمد دهان. (ديسمبر، 2019). دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 6(2)، 295-311.
- ذهيبية الجوزي. (2013). الحكم الراشد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر. رسالة دكتوراه. قسم علوم التسيير، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- سناء جقطة. (2017/2016). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف 1. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير. تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، الجزائر: جامعة سطيف 1.
- نزيهة مقيدش. (2018). قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية -دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي-. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، 34(العدد الاقتصادي 2)، 487-499.

6. الملاحق:

الملحق 1: الاستبيان (الجزء الثاني: بيانات حول متغيرات الدراسة)

عبر عن مستوى اتفاقك مع العبارات التالية	أوافق جدا	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
المحور الأول : الإطار العام (السياق، الرسالة والأهداف)					
1 توجد لـ(جامعتكم/كليتكم/قسمكم) رسالة يتم التصريح بها رسميا					
2 يشارك ممثلو المجتمع المدني والقطاع الخاص والنقابات في تحديد رسالة ومهام وأهداف (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)					
3 تغير نظام (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) خلال السنوات العشر الماضية					
4 تفسر (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) التغييرات الطارئة على الوضع القانوني					
المحور الثاني : توجه الإدارة					
5 تناقش (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) عند اعداد الاستراتيجية : رؤية التعليم والبحث، خطط العمل التفصيلية، طرق تحقيق الأهداف المحددة، الاجراءات والقوانين الداخلية					
6 يشارك أعضاء الجامعة في قرار تعيين رئيس الجامعة في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)					

7	يشارك أعضاء هيئة التدريس في تعيين عميد الكلية في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				
8	توجد حدود لمدة عهدة كل من رئيس الجامعة وعميد الكلية لدى (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				
9	ترتبط أجور المستخدمين في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) بالأداء				
10	موظفي أقسام الموارد البشرية والإدارات المالية والأقسام الأكاديمية مسؤولون دائما أمام رئيس الجامعة ومجلس الإدارة في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				
11	الأقسام المالية مسؤولة أمام الدولة في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				
12	أعضاء هيئة التدريس مسؤولون أمام المجالس الأكاديمية والبحثية وأمام العمداء في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				
13	تقوم أقسام الموارد البشرية والإدارات المالية والأقسام الأكاديمية بتقديم التقارير لتبرير النفقات في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				

المحور الثالث : الاستقلالية

14	يمكن ل (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) أن يقرر : فتح تخصصات جديدة، المناهج الدراسية، عدد الساعات لكل مقياس، طرق تقييم الطلاب والشرابات الأكاديمية مع المؤسسات الأخرى				
15	ل (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الحرية في تحديد معايير قبول الطلبة لكل مستوى ولكل تخصص				
16	ل (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الحرية في توظيف أو طرد الموظفين الإداريين والأكاديميين				
17	ل (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الحرية في تكوين الموظفين أو منح الترقيات				
18	ل (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الحرية في تأسيس نظام حوافز (علاوات) مرتبطة بالأداء				
19	ل (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الحرية في تحديد الشروط التعاقدية للموظفين				
20	ل (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الحرية في تحديد الأجور				
21	تتمتع (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) بالاستقلالية في تمويل نفسها				

22	لا (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الحرية في إدارة أصولها أو الاحتفاظ بفائض التمويل وإعادة استخدامه من عام إلى آخر				
المحور الرابع : المسائلة					
23	يوجد لدى (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) نظام لضمان جودة منهجية التدريس والبحث العلمي، وجودة المعدات				
24	تقوم (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) بمراجعة مستمرة للتخصصات المفتوحة				
25	تعاقب (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) الطلبة في حالة الغش في الامتحانات، العنف...				
26	تعاقب (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) أعضاء هيئة التدريس في حالة السرقة، المحسوبية، الإهمال				
27	تقوم (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) باستقصاءات المتابعة لقياس معدل توظيف الخريجين				
28	تقوم (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) باستقصاءات المتابعة لقياس متوسط فترة البطالة بعد التخرج				
29	تقوم (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) باستقصاءات المتابعة لقياس متوسط أجور الخريجين				
30	تتم مراجعة وثائق الميزانية من قبل مجلس الكلية في (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				
31	يتم إجراء المراجعة المالية من قبل هيئة خارجية (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				
32	تطبق (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) العقوبات في حالات الاختلاس، الإنفاق غير المناسب والشراء المشكوك فيه				
المحور الخامس : المشاركة					
33	يشارك الأكاديميون (أعضاء هيئة التدريس، الأساتذة الباحثين) في تحديد أهداف (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) وتطوير الاستراتيجية، وتحديد نوع وعدد المحاضرات				
34	يشارك الموظفين الإداريين في تخصيص ميزانية (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)				

					35	توفر (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) فضاء لاستقبال الاقتراحات والشكاوي
					36	يشارك الطلبة في اتخاذ قرارات (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)
					37	يشارك سوق العمل في صنع قرارات (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)
					38	يشارك الطلاب السابقين (الخريجين) في اتخاذ قرارات (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)
المحور السادس : الحوكمة الجامعية						
					39	تهدف (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) إلى عوامة التعليم العالي وجعله تنافسيا
					40	تتزم (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) القوانين والتشريعات وتطبقها بشكل فعال
					41	تطبق (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) أبعاد الحوكمة الجامعية الخمس لتحقيق الجودة والتميز في التعليم والبحث العلمي
					42	تسعى (جامعتكم/كليتكم/قسمكم) إلى مكافحة الفساد الإداري
					43	هناك إلزام باحترام حقوق الملكية الفكرية وأخلاقيات البحث العلمي لدى (جامعتكم/كليتكم/قسمكم)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة وبطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي