الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

–دراسة تطبيقية جامعة أدرار–

The Intermediate Role of Governance in the Relationship between Quality Audit and Quality Assurance of Higher Education in Algeria -Applied study University of Adrar-

ساوس الشيخ[1]، منصوري هواري[2]، بن عياد محمد سمير[3]

[1] جامعة أدرار، saous01@yahoo.fr

[2] جامعة أدرار، sayah.2013@yahoo.fr

[3] جامعة سيدي بلعباس، benayadsamir@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/03/18 تاريخ القبول: 2019/05/31 تاريخ النشر: 2019/08/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة لقياس الدور الوسيط لحوكمة المؤسسات الجامعية في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي، وذلك بالتطبيق على عينة من أساتذة وإداري جامعة أدرار، ولأجل ذلك تم استخدام تحليل المسار بطريقة المربعات الجزئية الصغرى حزمة PLSPM في R.

توصلت الدراسة إلى أنه هناك تأثيرات معنوية مباشرة وغير مباشرة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي والذي يمر عبر الحوكمة بلغ 0.649، وأن الحوكمة تلعب دور وسيط جزئياً في علاقة التأثير بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في جامعة أدرار، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل متطلبات تطبيق الحوكمة في جامعة أدرار.

كلمات مفتاحية: حوكمة.، تدقيق الجودة.، ضمان الجودة.، تعليم عالي.

تصنيف JEL: M42، I23.

Abstract:

This study aims at measuring the intermediate role of the governance of university institutions in the relationship between quality auditing and

المؤلف المرسل: هواي منصوري، **الإيميل**: sayah.2013@yahoo.fr

quality assurance of higher education, by applying to a sample of professors and administrators of the university of Adrar, for this reason the path analysis was used in the sub-squares method PLSPM Packges in R.

The study found that there is a direct and indirect effect between the quality audit and the quality assurance of higher education which passes through the governance of 0.649, and that the role of governance plays a partial role in the relation between the quality audit and quality assurance of higher education at the university of Adrar, the study recommended the need to activate the requirements of the application of governance at the university of Adrar.

Keywords: Governance; Quality Audit; Quality Assurance; High Education.
Jel Classification Codes: M42, I23.

1. مقدمة:

تعد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي أحد أهم مؤشرات تقييمها وتصنيفها، لأن ضمان جودة الحوكمة يشكل الأساس للتسيير الحسن والناجح لجميع أنواع الوظائف في المؤسسات الجامعية، ذلك لارتباط أولويات الحوكمة بأولويات خطط التنمية ومتطلبات سوق العمل.

وظهر مفهوم الحوكمة وأساليب الرقابة عليه، أو على إدارة الموارد التي تهدف للتحسين والتطوير للخدمات في مجال الحوكمة وهو ما أدى لظهور مفهوم الجودة في مؤسسات التعليم العالي، تجسدت عديد الإصلاحات لترقية التعليم العالي وفي 31 ماي 2010 تم ترسيم عمل الفرقة بقرار إنشاء اللجنة الوطنية لتطبيق ضمان الجودة في التعليم العالي (CIAQES) مهمتها دعم مؤسسات التعليم العالي لتدعيم قدراتها وتطوير ثقافة الجودة وهذا جعلها تبدأ في خطواتها الأولى باعتماد أدوات على مستوى المؤسسات الجامعية تمثلت في هيكلة خلايا لضمان الجودة وتعيين مسؤولين لها وتكوينهم من أجل إعداد مرجع للجودة.

إشكالية الدراسة: تحاول الدراسة الإجابة على الإشكالية: هل يسمح العمل بمبادئ الحوكمة بعد تطبيق تدقيق الجودة بالرفع من ضمان جودة جودة التعليم العالي؟

قسمت هذه الإشكالية إلى التساؤلات الفرعية التالية:

-ما هي الحوكمة الجامعية؟

–فيما تتمثل اهداف وعناصر تدقيق الجودة؟

–ما هو الاطار العملي لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر؟

–هل هناك أثر لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي يمر عبر الحوكمة في جامعة أدرار؟

فرضيات الدراسة:

–يوجد تأثير معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي؛

–يوجد تاثير معنوي لتدقيق الجودة على الحوكمة؛

–يوجد تأثير معنوي للحوكمة على ضمان جودة التعليم العالي؛

–يوجد دور وسيط للحوكمة في علاقة التأثير لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي.

أهمية الدراسة: تتضح هذه الأهمية بالعمل على إبراز التغييرات التي حصلت على المستوى الوطني والمتعلقة بحوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في إطار الإصلاحات المطبقة على قطاع التعليم العالي، باعتبار تدقيق الجودة كأحد آليات تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي وباعتبار ميدان الحوكمة أكبر ميدان ضمه المرجع الوطني لضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

أهداف الدراسة:

–الوقوف على آخر المستجدات في إطار نظام ضمان الجودة في التعليم العالي في الجزائر؛

–التعرف على جوانب تدقيق الجودة باعتباره أحد آليات تطبيق نظام ضمان الجودة في التعليم العالي؛

–قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي.

الدراسات السابقة:

–دراسة (يعقوب عادل نصر الدين 2016) بعنوان "إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة"، اقترحت إطار نظري لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة وأوصت بعقد دورات تدريبية للقيادات العليا في الجامعة، ووضع معايير للرقابة وإشراك أصحاب المصالح في إعداد القوانين الخاصة بالجامعة (الدين، 2012، 01-20).

–دراسة (نرجس صفو 2017) بعنوان "أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي"، تناولت الدراسة مدى

استطاعة وحوكمة المؤسسة التعليمية على توفير مؤهلاتها الداخلية وأوصت الدراسة بتفعيل مبادئ وأسس الحوكمة الجامعية عند تطبيق معايير ضمان الجودة وتفعيل عمل خلايا ضمان الجودة وتطبيق برامجها (صفو، 2017، ص ص 157-171).

-دراسة (ليلى محمد أبو العلا 2017) بعنوان "إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف"، حاولت الدراسة اقتراح إستراتيجية لتطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف وأوصت الدراسة بنشر ثقافة المساءلة دون تمييز للمركز الوظيفي ومشاركة العاملين في صناعة القرار (حسني، 2017، 17-35).

-دراسة (بشير عبد العالي 2017) بعنوان "دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي –حالة الجزائر-" حاولت توضيح مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية وتجربة الجزائر في المجال، وأوصت الدراسة بضرورة التقييم المستمر لمخرجات الجامعة ومدى مطابقتها للمعايير العالمية وضرورة تركيز الجامعة على وضع معايير للرقابة الداخلية ومتابعتها للهيئتين الأكاديمية والإدارية (بشير، 2017، 93-107).

2. الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

مفهوم الحوكمة: حسب البنك العالمي تمثل الحوكمة المؤسسات الممارسة السلطة لتحقيق الصالح العام، بما فيها اختيار السلطات ومراقبتها، قدرة الحكومة على تطوير سياسات سليمة وتوجيه مواردها واحترام المواطنين والدولة التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية (Fabre Jean, 2007, p25).

بالنسبة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عرفتها بأنها ممارسة السلطة العامة والاقتصادية والإدارية في إدارة شؤون الدولة على جميع المستويات، وتستند للعمليات والمؤسسات المعقدة التي يعبر من خلالها المواطنون وأصحاب المصلحة ويمارسون التزاماتهم وحقوقهم القانونية (BAKKOUR, 2013, p13)

كما عرفت بأنّها جميع الآليات التي لها تأثير في تحديد السلطات والتأثير على قرارات القادة، وبعبارة أخرى تحكم سلوكهم وتحد من السلطة التقديرية لهم (CHARREAUX, 1996, p 04).

2.2 مفهوم الحوكمة الجامعية: هي الطريقة التي يتم خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة وكيفية تخصيص مواردها المالية وإدارة مواردها

البشرية .

ويقصد بها وضع معايير و آليات لأداء كل الأطراف بتطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح وأسلوب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم، وخاصة علاقة الطلاب بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين (عزت، 2009، ص 01).

وتعدّ الحوكمة أداة ضغط لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي حيث زاد الاهتمام بضمان الجودة في بهدف معالجة التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسات والمساءلة والنزاهة في تسيير إداراتها، وحدد كل من Plumptre & Graham أن ركائز قيام الحوكمة الجامعية هي (Nasereddin, 2013, p 163) :

– **الاتجاه:** اهتمام قادة المجتمع على النطاق الواسع والمدى الطويل مع الحكومة الجيدة و التنمية البشرية.

– **الأداء:** استجابة الجامعات لمحاولة خدمة أصحاب المصلحة كجزء من الفعالية والكفاءة والعمليات لتحقيق النتائج لتلبية الاحتياجات العامة والحصول على أعلى مستوى للاستفادة من الموارد المتاحة.

الإنصاف: بتحقيق العدالة للجميع والتقدم معهم و تلبية احتياجاتهم، وضمان سيادة القانون والالتزام بأن تكون الأطر القانونية عادلة و منظمة إلى حدّ ما، لا سيما القواعد المتعلقة بحقوق الإنسان.

3.2 أهمية الحوكمة الجامعية: تطبيق الحوكمة الجامعية تساهم في (الفرا، 2013، ص 25):

–تحسين وتطوير أداء الجامعة؛

–مساعدة إدارة الجامعة لصياغة وبناء إستراتيجية وضمان اتخاذ قرارات فعّالة يؤثر إيجابا على كفاءة الأداء؛

–تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء؛

–تحسين المؤسسات الجامعية وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.

3. تدقيق الجودة

1.3 مفهوم تدقيق الجودة: لفهم تدقيق الجودة يتطلب وضع مفهوم بحيث يتضمن عديد العناصر أهمها ماهيتها ونطاقها وأهدافها والمسؤولين عن القيام بها وما إذا كانت إلزامية أم اختيارية، والمعايير والمقاييس التي ترتبط بها وتحديد الأطراف المستفيدة منها والتقارير ذات الصلة (لطفي، 2004، ص 245).

وعرف تدقيق الجودة بأنه عبارة عن: "تدقيق الجودة هي مصدر سريع محايد لإمداد الإدارة بتأكيد لما يلي:

1-إن تفصيلات خطة الحصول على الجودة المطلوبة سليمة ومناسبة، بحيث في حالة إتباعها يتم تلقائياً الحصول على الجودة المطلوبة؛

2-انه قد تم توفر المطابقة للمواصفة؛

3-إن المنتجات صالحة للاستعمال ويتوفر بها الاشتراطات اللازمة؛

4-إن الإجراءات التصحيحية اللازمة يتم إتباعها لإدراك مستوى الجودة المطلوب.

وعرف «مراجعة الهيكل التنظيمي والمسؤوليات والإجراءات والعمليات والموارد اللازمة لإدارة الجودة" (العزيز، 2000، ص 201).

2.3 أهداف وعناصر تدقيق الجودة

1.2.3 أهداف تدقيق الجودة: يستهدف تدقيق الجودة تحقيق العديد من الأهداف لعل أهمها:

1-برنامج متكامل من الأنشطة تقدمه إدارة المنشأة اختياريا أو نتيجة ما يفرضه عملاؤها للحصول على شهادة الجودة، ويتطلب بعض الوسائل لتحديد فعالية نظام الجودة والمجالات التي تحتاج للتحسين.

2-أداة إدارية لتحديد فعالية النظام الخاص بالجودة لدى المنشأة أو لدى المورد أو منشأة مستقلة، فنتائج تدقيق الجودة توفر تقييماً لكفاية البرنامج الحالي للجودة وتكشف عن المجالات التي تتطلب التحسين.

3-يوفر تدقيق الجودة لكل من إدارة الشركة محل التدقيق والمنظمة التي تطلب التدقيق إثباتا موضوعياً بخصوص ملائمة ومطابقة نظام الجودة للمعايير وفعالية العناصر المختلفة له.

ومن ضمن أهداف تدقيق الجودة هدفين آخرين، الأول هو تحديد فعالية نظام الجودة، والثاني البحث عن فرص تحسين منظومة الجودة وفعالية نظام الجودة بشكل عام توفر العديد من الفوائد أحدها هو تقليل أو منع العمليات التي تسبب وجود خردة Scrap، أو تسبب في إعادة التشغيل Rework.

كما يستهدف تدقيق الجودة العديد من الأهداف أهمها (لطفي، 2004، ص 249):

-إن نظام الجودة لأي منشأة هو برنامج متكامل من الأنشطة تقدمه إدارة المنشأة إما باختيارها أو نتيجة ما قد يفرضه عملائها عليها للحصول على شهادة الجودة.

-يعتبر تدقيق أداة إدارية تستخدم لتحديد فعالية نظام الجودة للمنشأة أو لدى مورد حالي أو لدى منشأة

مستقلة، فنتائج تدقيق الجودة توفر تقييماً لكفاية البرنامج الحالي للجودة كما تكشف عن المجالات والمواطن التي يتطلب الأمر تحسينها أو تطويرها (ترانسكو، 2008، ص 05).

–يوفر تدقيق الجودة لكل من إدارة الشركة محل التدقيق والمنظمة التي تطلب التدقيق إثباتا موضوعياً بخصوص ملائمة ومطابقة نظام الجودة للمعايير وفعالية العناصر المختلفة له.

2.2.3 عناصر تدقيق الجودة: يشمل تدقيق الجودة مجموعة من الأطراف أو المشاركين كما يلي:

–المدقق: يعتبر المدقق شخص مؤهل للتخطيط وتنفيذ التدقيق وفقاً للمعايير المقررة والمتعارف عليها ويمكن تقسيم تدقيق إلى مجموعتين (لطفي، 2004، ص 250):

أ–مدقق الجودة الخارجي: ليس عضواً في المنشأة محل التدقيق حيث قد يكون:

–مؤسسة من الطرف الثالث (شخص يستأجره العميل لتنفيذ التدقيق نيابة عنه).

–مؤسسة من الطرف الثالث (شخص تستأجره وكالة ذات مصداقية لتنفيذ التدقيق).

–مدققون من الطرف الثاني (شخص يستخدمه العميل أو العميل المرتقب أو منظمة مستقلة أخرى تتطلب تدقيق المنشأة محل التدقيق).

–مدققون من الطرف الثاني تستخدم وكالة لتحديد مقدرة المنشأة الخاضعة للتدقيق لتوفير نظام الجودة.

ب–مدقق الجودة الداخلي: تؤديه المؤسسة لنفسها وقد يكون من الموظفين أو المستخدمين داخل المنشأة وتستخدمهم المنشأة محل الفحص والتدقيق.

–المدقق القائد Leader Auditor: الشخص الذي يخطط للتدقيق ويقوم بإعداد أوراق العمل وهو مدقق معتمد وهو قائد فريق التدقيق، وتتوفر فيه متطلبات زيادة عن المدقق منها الخبرة والتدريب تتمثل في 25 يوم مراجعة لإضافية على الأقل وأن يستكمل برنامج تدريب 36 ساعة تنظمه منظمة مهنية.

–العميل Client: الذي يطلب من مؤسسة التدقيق تنفيذ التدقيق والقيام بها ويأخذ أشكال متعددة مثل العميل المحتمل / إدارة المنظمة / إدارة الجودة.

–المنشأة محل التدقيق (الخاضعين للتدقيق) Auditee: هي المنشأة أو الوحدات التي يتم إخضاعها للتدقيق

ولا توجد متطلبات عدا رغبتها في المشاركة (العدناني، 2007، ص222).

-المسجل Registrar: هي المنظمة التي تصدر الشهادة للخاضعين للتدقيق.

4. ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

1.4 تطبيقات نظام ضبط الجودة في مؤسسات التعليم العالي: من الضروري التنويه أو الإشارة إلى التعاريف الآتية قبل المضي في محور ضبط الجودة:

الجودة: تعرف بأنها الدرجة التي تلبي بها مجموعة من الخصائص الكامنة للمتطلبات.

المتطلب: احتياج أو توقع بشكل ضمني أو إلزامي.

الخصائص: هي السمات المميزة والخواص التي يمكن إن تكون ضمنية أو محددة (كمية أو نوعية) وتكون على أنواع منها السلوكية والزمنية والحسية والطبيعية (منى، 2015، ص45).

التدقيق: عملية منهجية مستقلة وموثقة بغرض الحصول على دليل مرجعي وتقييمه بموضوعية لتحديد المدى الذي إليه تم استيفاء معايير التدقيق.

المراجعة: نشاط متبع لتحديد ملائمة وفاعلية الموضوع الجاري مراجعته لتحقيق الأهداف الموضوعة.

الاعتماد: مجموعة إجراءات وعمليات تقوم بها هيئة الاعتماد لتتأكد من أن المؤسسة التعليمية قد تحققت فيها شروط ومواصفات الجودة المعتمدة لدى مؤسسة التقويم وان برامجها تتوافق مع المعايير المعلنة والمعتمدة وان لديها أنظمة قائمة لضمان الجودة والتحسين المستمر لأنشطتها الأكاديمية (منى، 2015، ص46).

2.4 الحركية الوطنية لضمان الجودة في الجزائر: أثيرت مسألة ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر منذ تأسيس نظام ل.م.د 2004 (المرسوم التنفيذي 04-371، 2004، ص 05)، واعتمدت طريقة تدريجية وتشاركية لمرافقة حركية التغيير بتحديد العناصر ذات الأولوية، وكانت سنة 2008 حاسمة حيث أعطيت إشارة الانطلاق سنة 2008 بموجب تعليمية رئيس الحكومة 01 المؤرخة في 27 يناير 2008.

ثم إدخال فكرة تقييم المؤسسات الجامعية فبراير 2008 وبالضبط بعد إصدار القانون رقم 08-**05** المؤرخ في 23 فبراير 2008 (قانون رقم 08-05، 2008، ص38)، المعدل والمتمم للقانون 99-05 المؤرخ في 04 أبريل 1999 المتضمن لقانون توجيه التعليم العالي والبحث العلمي المعدل والمتمم (قانون 99-

05، 1999، ص 04)، وللاستفادة من تجارب دول أخرى تم تنظيم الملتقى الدولي بالجزائر يومي 01 و02 جوان 2008 من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وبمشاركة رؤساء المؤسسات الجامعية مرفوقين بأساتذة باحثين معينين لمساعدة الفرق الإدارية لإدراج وترقية أدوات الجودة.

3.4 أجهزة القيادة والمتابعة الفاعلة لضمان جودة التعليم العالي في الجزائر

1.3.4 اللجنة الوطنية لتطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي: أنشأت هذه اللجنة (CIAQES) بموجب مرسوم رئاسي 167 مؤرخ في 31 ماي 2010، تتولى عملية التحسيس بأنشطة تكوين مسؤولي ضمان الجودة واعتماد خلايا الجودة وعلى الأمد الطويل كلفت بتصور ووضع حيز التنفيذ نظام ضمان الجودة والتفكير في إنشاء وكالة التقييم (قانون رقم 167، 2010، ص 238).

2.3.4 **اللجنة الوطنية للتقييم (CNE):** اعتمد أكتوبر 2010 بالقانون التوجيهي المؤرخ 23 فيفري 2008 يتولى المجلس تقييم العمل الإداري والبيداغوجي والعلمي للجامعات للأهداف التي حددت، بعدها القرار 2004 المؤرخ 29 ديسمبر 2014 المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام للجودة، تكلف حسب المادة الثانية بتطوير إجراءات لضمان الجودة ومهامها تتمثل في (قرار رقم 2004، 2014):

–تأطير عمليات التقييم الداخلي والتقييم الذاتي للمؤسسات الرائدة، بما يتناسب مع المرجع الوطني لضمان الجودة في التعليم العالي والبحث العلمي؛

–مرافقة خلايا ضمان الجودة المحدثة في مؤسسات التعليم العالي؛

–تكوين مؤطري وأعضاء خلايا ضمان الجودة؛

–وضع شروط إنشاء وكالة ضمان الجودة في التعليم العالي.

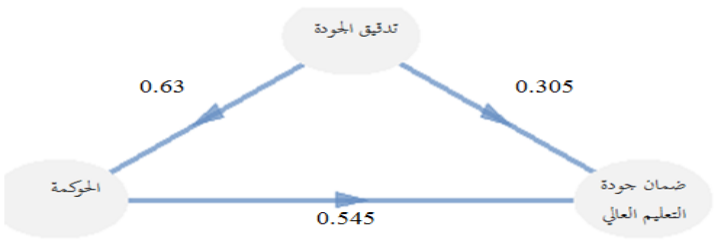
3.3.4 المرجع الوطني لضمان الجودة: يتناول المرجع الوطني كل أنشطة الجامعة وهي: الحوكمة، الهياكل القاعدية، التكوين، الأساتذة، الموظفين التقنيين والإداريين، تقييم برامج التعليم، التكوين والتعليم، القابلية للتوظيف، متابعة الخريجين، البحث العلمي والتطور التكنولوجي (TEMPUS, 2011, p 02).

5. تحليل النتائج:

1.5 مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع الدراسة وهو موظفي جامعة ادرار، وتم الاعتماد على العينة صدفية تتكون من حجم 73 مفردة وكانت وحدة التحليل الاساتذة والاساتذة الاداريين والاداريين.

2.5 نموذج الدراسة: يتمثل في المتغير المستقل تدقيق الجودة ويرمز له X يقاس ببعد واحد من 07 بنود، المتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي يرمز له Z ويقاس بسبعة أبعاد وهي من خلال 14 بند، المتغير الوسيط الحوكمة والذي يرمز له بـ Y والذي تم قياسه بأربعة أبعاد وهي الافصاح والشفافية، المساءلة والمشاركة، العدالة والمساواة، الاستقلالية من خلال 12 بند.

الشكل 1: النموذج الهيكلي المقترح



المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة plspm R 3.5.1

يتضح ان الاثر المباشر بين تدقيق الجودة نحو ضمان جودة التعليم العالي سجل أقل اثر 0.305، بينما الاثر المباشر الاكبر سجل بين تدقيق الجودة والحوكمة 0.63، في حين سجل الاثر المباشر بين الحوكمة وضمان جودة التعليم العالي بلغ 0.545.

3.5 صدق المتغيرات: لاختبار الصدق لمتغيرات النموذج سيتم الاعتماد على تقييم (Ravand, 2016, pp 1-16)، والتي توضح أن تقييم النموذج من حيث صدق المتغيرات هو أن معامل ألفا كرونباخ ومعامل DG.rho تكون عالية وكلما كانت أقرب من الواحد تكون جيدة كذلك معاملات التحميل تكون أعلى من 0.7 وفي حالة معاملات التحميل محصورة بين 0.4 و0.7 يتم دراسة الأثر الزيادة والنقصان مع مؤشر متوسط التباين المستخرج واعتماد العتبة 0.5 له أما في حالة معاملات التحميل الأقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس واعتماد البنود التي تحقق الشروط السابقة.

1.3.5 اختبار صدق مقياس متغير تدقيق الجودة

الجدول 2 نتائج اختبار المقياس للمتغير المستقل تدقيق الجودة

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
X01	تتوفر الجامعة على مصلحة خاصة بتدقيق الجودة	0.697
X02	توفر عملية تدقيق الجودة معلومات حول جوانب ضعف أنظمة الرقابة للجودة	0.663
X03	يؤخذ بتوصيات مدقق الجودة في كافة نواحي نشاط الجامعة	0.835
X04	يقوم مدقق جودة بعمليات فحص ويعطي النصائح للجامعة بالعمليات المدققة	0.855
X05	يقدم مدقق الجودة المعلومات للإدارة العليا بشكل دقيق ومنظم لاتخاذ قراراتها	0.851
X06	يستخدم مدقق الجودة أساليب علمية لتقييم مدى فعالية نظام الجودة	0.650
X07	يقوم مدقق الجودة بفحص وتقويم مدى سلامة أنظمة الجودة.	0.596
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.856		
مؤشر DG.rho: 0.925		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.52		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st): 0.962		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.521		

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يعرض الجدول نتائج صدق متغير تدقيق الجودة، مؤشراته مرضية أغلب معاملات التحميل أكبر من 0.7 يستدعي الاحتفاظ بهم لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد ما عدا معامل تحميل X02 بلغ 0.663 والبند X06 بلغ 0.650 جاءا محصورين بين 0.4 و0.7 غير أنه يتم الاحتفاظ بهما كون المؤشرات الأخرى جيدة ومعامل ألفا 0.856 ومؤشر DG.rho بلغ 0.925 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد الصحيح 3.52 و الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد

الصحيح 0.962 ومتوسط التباين المستخرج 0.521 وهي قيمة اكبر من 0.5 يبين صدق العبارات لقياس المتغير، وملاحظة بعد استبعاد البند x07 كون معامل تشبعه أقل من 0.7 أثر في تحسن المؤشرات.

2.3.5 اختبار صدق مقياس متغير ضمان الجودة في التعليم العالي

الجدول 2: نتائج اختبار المقياس للمتغير التابع ضمان الجودة في التعليم العالي

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
X08	تجعل المؤسسة عرض تكوينها مرئيا بمعنى أن عليها التزود بالوسائل والطرق الحديثة كي تجعل عرضها للتكوين جذابا	0.820
X09	تطور المؤسسة هيئات لقيادة وتنفيذ عروض التكوين بالاعتماد على الهيئات العلمية والاستشارية من أجل إعداد وتنفيذ والسير الحسن لبرامج التكوين	0.817
X10	تنظم المؤسسة البحث العلمي بحسب أولوياتها	0.743
X11	تطور المؤسسة بحثا يلبي احتياجات محيطها أي أن على المؤسسة تكييف محاور البحث بحسب احتياجات محيطها	0.486
X12	المؤسسة مزودة بهيكل معلومات واستشراف أي على المؤسسة إنشاء هيئة لتنفيذ سياستها في مجال المعلومات والاستشراف	0.563
X13	تدير المؤسسة مواردها البشرية والمالية وممتلكاتها وفقا لمهامها وقيمها	0.796
X14	تتم أنشطة البحث والأعمال التطبيقية بالمخابر والورشات	0.774
X15	تتوفر المؤسسة على مساحات بيداغوجية كافية لاستقبال أنشطة بالتكوين	0.697
X16	تعرف المؤسسة الاحتياجات الخاصة للطلبة والموظفين وتعطيه أهمية خاصة	0.316
X17	تنخرط المؤسسة وتشجع أنشطة المواطنة والتبادل والنقاشات المجتمعية من خلال أنشطة وتظاهرات ذات طابع اجتماعي	0.590
X18	تشارك المؤسسة في التكفل بالمسائل المحلية حيث تنخرط في عمليات تحديد ومعالجة قضايا التنمية على المستوى المحلي والإقليمي	0.325
X19	تنظم المؤسسة تكوينا متواصل التلبية الاحتياجات المحلية حيث تعمل على خلق تقارب أفضل بينها وبين محيطها الاجتماعي الاقتصادي	0.509

X20	تمتلك المؤسسة سياسة اتصال تمكنها من تحسين بروزها على مستوى الدولي بسياسة اتصال ونشر لمنتوجها العلمي (موقع انترنيت والمجلات...)	0.572
X21	تشجع المؤسسة على الحركية الدولية للطلبة والأساتذة والباحثين	0.502
ألفا كرونباخ **C.alpha** : **0.893**		
مؤشر **DG.rho**: **0.916**		
الجذر الكامن للعامل الأول (**eig.1st**): **3.14**		
الجذر الكامن للعامل الثاني (**eig.2st**): **0.743**		
متوسط نسبة التباين المستخرج **AVE**: **0.693**		

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة plspm R 3.5.1

يعرض الجدول نتائج صدق متغير ضمان الجودة، يتضح أن مؤشراته جيدة تقريباً كل معاملات التحميل أكبر من 0.7 باستثناء X18 بلغ 0.325 والبند X16 بلغ 0.316 هذا يستدعي الاحتفاظ بهم لأنهم يقيسون صدق المتغير بشكل جيد ومحصور بين 0.4 و0.7، والمؤشرات الأخرى جيدة معامل ألفا 0.893 ومؤشر DG.rho 0.916 وهي قيم جيدة والجذر الكامن للعامل الأول أكبر من الواحد بلغ 14.3 والجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد 0.743 ومتوسط التباين المستخرج بلغ 0.693 وهي قيمة اكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات في قياس هذا المتغير، مع ملاحظة انه بعد استبعاد البند x16, x18 كون معامل التشبع الخاص بها اقل من 0.7 أثر في تحسن المؤشرات الأخرى.

3.3.5 اختبار صدق مقياس متغير الحوكمة

الجدول 3: نتائج اختبار المقياس للمتغير الوسيط الحوكمة

الرمز	المتغير	معامل التحميل loading
X22	تفصح الجامعة عن جميع التقارير واللوائح المنظمة للعمل داخل الجامعة	0.798
X23	تمتلك الجامعة نظام يدعم تحقيق العدالة والشفافية في بيئة العمل	0.798

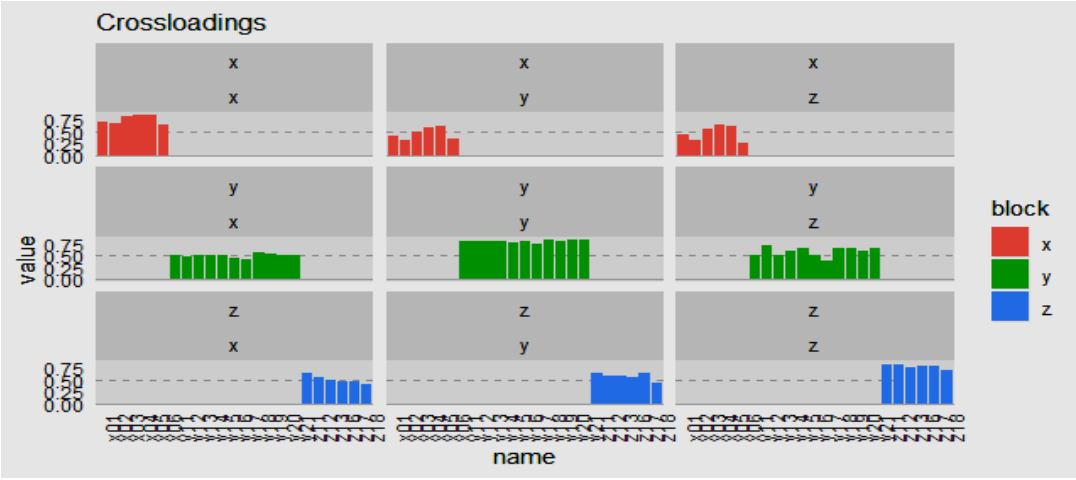
X24	تحدد الجامعة صلاحيات ومسؤوليات العاملين في الجامعة بوضوح	0.793
X25	الالتزام بأخلاقيات العمل الجماعي وروح التعاون من طرف العاملين بالجامعة	0.800
X26	تطبق الجامعة نظام مساءلة على المستويين الفردي والجماعي	0.787
X27	إشراك الأطراف المعنية في مناقشة الخطط الإستراتيجية وصنع القرار الجامعي	0.794
X28	تطبق الجامعة المساواة بين أعضاء الجامعة وبين الإدارات التنفيذية والقيادية	0.738
X29	تضع الجامعة نظام عادل للمكافآت والحوافز المالية والإدارية	0.838
X30	تعمل المؤسسة على تجنب المحسوبية في اتخاذ مختلف القرارات داخل المؤسسة	0.805
X31	تمتلك الجامعة نظام يدعم استقلالية المؤسسة الجامعية	0.820
X32	تمتلك الجامعة حرية في ممارسة وظائفها الإدارية والأكاديمية	0.842
X33	لدى الجامعة نظام مالي مستقل يغطي احتياجات أصحاب المصلحة	0.363
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.913		
مؤشر DG.rho: 0.978		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 6.27		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2st): 0.883		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.723		

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يعرض الجدول نتائج صدق المتغير الوسيط الحوكمة، يتضح أن مؤشراته ممتازة وكل معاملات تحميل البنود جاءت أكبر من 0.7 وهو يستدعي الاحتفاظ بهم كونهم يقيسون صدق هذا المتغير بشكل جيد، وكون المؤشرات الاخرى جيدة وبلغ معامل ألفا 0.913 ومؤشر DG.rho بلغ 0.978 وهي جيدة والجذر الكامن للعامل الأول اكبر من الواحد الصحيح 6.27 بينما الجذر الكامن للعامل الثاني أقل من الواحد الصحيح 0.883 ومتوسط التباين المستخرج 0.723 أكبر من 0.5 مما يبين صدق العبارات لقياس المتغير، والملاحظ استبعاد البند x33 كون معامل تشبعه أقل من 0.7 أثر في تحسن المؤشرات الاخرى.

4.5 صدق التمايز: معاملات التحميل التقاطعية.

الشكل رقم (02): معاملات التحميل التقاطعية للنموذج



المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح اللون الأحمر متغير تدقيق الجودة واللون الأخضر يمثل متغير الحوكمة، واللون الأزرق يمثل متغير ضمان جودة التعليم العالي، يظهر فقط اللون الأحمر في الجزء الأعلى وهو مجال تقاطع بنود متغير تدقيق الجودة مع المتغيرات الأخرى، أي معاملات التحميل الخارجية لتدقيق الجودة أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات، يظهر اللون الأخضر في الجزء الأوسط وهو مجال تقاطع بنود متغير الحوكمة مع المتغيرات الأخرى أي معاملات التحميل الخارجية لمتغير الحوكمة أعلى من معاملات التحميل لباقي المتغيرات، ويظهر اللون الازرق في الجزء السفلي وهو مجال تقاطع متغير ضمان جودة التعليم العالي مع المتغيرات الأخرى أي معاملات تحميل متغير ضمان جودة التعليم أعلى من معاملات التحميل للمتغيرات.

1.4.5 معيار فورنل لاركر: يتم اختبار صـــدق التمايز لنموذج المســـار من خلال معيار Fornell-Larcker والموضح في الجدول التالي:

الجدول 4: معيار فورنل لاركر

	تدقيق الجودة	الحوكمة	ضمان جودة التعليم العالي
تدقيق الجودة	**0.773**	-	-
الحوكمة	0.69	**0.862**	-
ضمان جودة التعليم العالي	0.695	0.792	**0.813**

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يوضح اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل – لاركر Fornell-Larcker criterion لنموذج المسار ويلاحظ ارتفاع قيم الجذر التربيعي لمتوسط التباين عند كل متغير ممثلة في قطر الجدول على معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة، ومثال من الجدول معامل الارتباط بين متغير الحوكمة ومتغير ضمان جودة التعليم العالي (0.792) أما الجذر التربيعي لمتوسط التباين (0.862) وهو أكبر من معامل الارتباط ومن ثم فإن نموذج المسار الناتج هو الأحسن وله صلاحية تمايز أفضل مقارنة بالبناءات الأخرى.

5.5 اختبار الفروض:

1.5.5 الفرض الاول: ينص الفرض الاول على انه : "يوجد تأثير معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي" يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

الجدول 5: نتائج اختبار الفرض الاول

المتغير المستقل	المتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي				
	التقدير	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية	النتيجة
تدقيق الجودة	0.315	0.0852	T= 3.697	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يتضح أن الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير ضمان جودة التعليم العالي بلغ توقعه في العينة 0.315 بانحراف معياري بلغ 0.0852، وحيث أن قيمة إحصاء ستودنت بلغت 3.697 بقيمة احتمالية 0.00 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر مما يدل على وجود اثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي وعليه يمكن قبول الفرضية التي تنص على أنه: " يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي".

2.5.5 الفرض الثاني: ينص الفرض الثاني على انه: "يوجد تأثير معنوي لتدقيق الجودة على الحوكمة" يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

الجدول 6: نتائج اختبار الفرض الثاني

المتغير المستقل تدقيق الجودة	المتغير التابع الحوكمة				
	التقدير	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية	النتيجة
	0.647	0.07253	T= 8.92	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

الأثر المباشر لمتغير تدقيق الجودة على متغير الحوكمة بلغ توقعه في العينة 0.647 بانحراف معياري 0.07253، وقيمة إحصاء ستودنت 8.92 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر يدل على وجود إثر معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة الحوكمة وتقبل الفرضية التي تنص "يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 لتدقيق الجودة على الحوكمة".

3.5.5 الفرض الثالث: ينص الفرض الثالث على انه: "يوجد تأثير معنوي للحوكمة على ضمان جودة التعليم العالي" يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

الجدول 7: نتائج اختبار الفرض الثالث

المتغير الوسيط الحوكمة	المتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي				
	التقدير	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية	النتيجة
	0.569	0.0852	T= 6.678	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

الأثر المباشر لمتغير الحوكمة على متغير ضمان جودة التعليم العالي بلغ توقعه في العينة 0.569 بانحراف معياري 0.0852، وقيمة ستودنت 6.678 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر يدل على وجود أثر معنوي للحوكمة على ضمان جودة التعليم العالي وتقبل الفرضية "يوجد أثر عند مستوى معنوية 0.05 للحوكمة على ضمان جودة

التعليم العالي".

4.5.5 الفرض الرابع: ينص الفرض الرابع على انه : "يوجد دور وسيط للحوكمة في علاقة التأثير لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي" يعرض الجدول رقم نتائج اختبار هذا الفرض كما يلي:

الجدول 8: نتائج اختبار الفرض الرابع

المتغير المستقل	المتغير التابع ضمان جودة التعليم العالي					
	الاثر	التقدير	الانحراف المعياري	احصاء الاختبار	القيمة الاحتمالية	النتيجة
تدقيق الجودة	الاثر الاجمالي	0.662	0.096	T= 6.89	0.000	معنوي
	الاثر المباشر	0.315	0.0852	T= 3.697	0.000	معنوي
	الاثر غير المباشر	0.347	0.095	Z= 3.65	0.000	معنوي

المصدر: إعداد الباحثين باستخدام حزمة R 3.5.1 plspm

يتضح أن الأثر غير المباشر بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي والذي يمر عبر (يتوسطه) الحوكمة 0.347، وان القيمة الحرجة المحسوبة بلغت 3.65 وهي أكبر من القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي 1.96 وحيث ان القيمة الاحتمالية للتأثير غير المباشر بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 وعليه يتم قبول هذا الفرض أي ان الحوكمة تلعب دور وسيط جزئي وليس كامل في علاقة التأثير بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي، ذلك ان التأثير المباشر والتأثير غير المباشر معنوي.

6. خاتمة: توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

1-أثبتت صحة الفرضية الأولى "تأثير معنوي لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم العالي" قيمة ستودنت 3.697 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية 0.05.

2-الفرضية الثانية يوجد تأثير معنوي لتدقيق الجودة على الحوكمة صحيحة فقيمة إحصاء ستودنت 8.92 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي الأثر يختلف عن الصفر.

3-أثبتت صحة الفرضية الثالثة يوجد تأثير معنوي للحوكمة على ضمان جودة التعليم العالي حيث قيمة إحصاء ستودنت 6.678 بقيمة احتمالية 0.000 وهي معنوية اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05.

4-الفرضية الرابعة يوجد دور وسيط للحوكمة في علاقة التأثير لتدقيق الجودة على ضمان جودة التعليم

العالي أن القيمة الحرجة المحسوبة بلغت 3.65 وهي اكبر من القيمة الحرجة للتوزيع الطبيعي 1.96 وحيث أن القيمة الاحتمالية للتأثير غير المباشر بلغت 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05.

توصي هذه الدراسة بما يلي:

1–العمل على تفعيل مبدأ المساءلة والمشاركة بادراج الإداريين والأساتذة في اتخاذ القرار ورسم السياسات.

2–تفعيل مبدأ الإفصاح والشفافية بالافصاح عن التقارير وتحديد الصلاحيات ودعم العدالة والشفافية.

3–تطبيق مبدأ العدالة والمساواة في الحوكمة بنظام عادل للمكافآت والحوافز المالية والمساواة بين الأعضاء.

4–امتلاك نظام يدعم مبدأ الاستقلالية والحرية في ممارسة الوظائف الادارية والاكاديمية.

5–على خلية ضمان الجودة جامعة أدرار بالعمل على تنظيم ايام تحسيسية للتعريف بمتطلبات تطبيق مضمون ميدان الحوكمة الوارد في المرجع الوطني لضمان الجودة.

7. قائمة المراجع:

أبو العلا ليلى محمد حسني. (01 يناير, 2017). استراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات اعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 11، العدد 1، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.*

أحمد عزت. (15 يناير, 2009). *مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها*. تاريخ الاسترداد 02 يناير, 2019، من http://fr.scribd.com

إسماعيل سراج الدين وآخرون. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. *منتدى الإصلاح العربي في مصر*. القاهرة: مكتبة الإسكندرية.

اسماعيل صالح الفرا. (2013). الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي. *ورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي*. غزة: هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، الجامعة الاسلامية.

المرسوم التنفيذي رقم 04-371 الصادر بتاريخ 2004/11/21. (21 نوفمبر, 2004). يتضمن

إحداث شهادة ليسانس "نظام جديد". الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر: الجريدة الرسمية عدد 75 مؤرخة في 24 نوفمبر 2004، الصفحة 12 ملغى بـ [التفاصيل] مرسوم تنفيذي رقم 08-265 ممضي في 19 غشت 20.

أمين السيد أحمد لطفي. (2004). *المراجعة لأغراض مختلفة*. القاهرة: دون ناشر.

ترانسكو. (01 أبريل, 2008). نظام ادارة الجودة: معايير ISO 9001-2000. أبو ظبي، الامارات العربية المتحدة: ادارة السلامة والبيئة والنوعية.

سمير محمد عبد العزيز. (2000). *اقتصاديات جودة المنتج بين ادارة الجودة الشاملة والايزو 9000*. الاسكندرية: مكتبة الاشعاع الفنية.

عبد العالي بشير. (01 جوان, 2017). دور الحوكمة الجامعية في ضمان جودة التعليم العالي-حالة الجزائر-. *مجلة دراسات، المجلد 14، العدد 3، الاغواط*.

قانون رقم 08-05 المؤرخ في 2008/02/23 المعدل والمتمم للقانون رقم 98-11 المؤرخ في 22 غشت 2008. (23 فبراير, 2008). المتضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي 1998-2002. الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر: الجريدة الرسمية عدد 10 مؤرخة في 2008/02/27.

قانون رقم 99-05 ممضي في 18 ذي الحجة 1419 الموافق 04 أبريل 1999. (04 أبريل, 1999). يتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي. الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر: الجريدة الرسمية عدد 24 مؤرخة في 27 أبريل 1999.

قرار رقم 167 المؤرخ في 2010/05/31 والمعدل بموجب القرار 2004 المؤرخ في 2014/12/29. (31 ماي, 2010). المتضمن تأسيس لجنة وطنية لتنفيذ نظام لضمان الجودة في مجال التعليم العالي. الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر: النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2010 السداسي الأول.

قرار رقم 2004 المؤرخ في 2014/12/29. (31 ديسمبر, 2014). المتضمن تأسيس لجنة لوضع نظام لضمان الجودة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي. الجزائر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

الجزائر: النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي 2014 الثلاثي الرابع.

محمد هادي العدناني. (31 يناير, 2007). مدخل مقترح لتدقيق الجودة (ISO) كأحد انواع الفحص لاغراض خاصة. *مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13، العدد 45* ، الصفحات 225-243.

نبيل هاشم الاعرجي، حيدر حاتم فالح العجرش، عامر احمد غازي منى. (2015). *الجودة في التعليم العالي*. عمان: دار الرضوان للنشر والتوزيع.

نرجس صفو. (2017). أهمية الحوكمة لضمان جودة التعليم العالي. *الأمانة العلمية*. الجزائر: مركز جيل البحث العلمي.

يعقوب عادل ناصر الدين. (01 فبراير, 2012). اطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. *مجلة تطوير الاداء الجامعي، المجلد 1، العدد 2*.

BAKKOUR, D. (2013). *Un essai de définition du concept de gouvernance.* montpellier: laboratoire montpelliérain d'économie théorique et appliquée, unité mixte de recherche.

CHARREAUX, G. (1996). Vers une théorie du gouvernement des entreprises. . *doctoraux des IAE DE Dijon et de lyon III pour leurs commentaires et suggestion* (p. 04). Dijon: Université de Bourgogne.

Fabre Jean, M. e. (2007). *Conception de la gouvernance :Regards croisés de la Banque Mondiale.* paris: Institut de recherche et débat sur la gouvernance.

Nasereddin, Y. A. (2013, january 01). Governorship at the Middle East University. *International Journal of humanities and Social Science* , p. 163.

Ravand, H. (2016, Septembre 01). Partial least squares structural equation modeling with R. *Practical Assessment,Research & Evaluation, vol 21, num 11* .

TEMPUS, C. e. (2011). *Projet Tempus Aqi-Umed, 2011.* Paris: Commission européenne.