الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب –عين تموشنت–

كلية الحقوق

تخصص:قانون عام

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في الحقوق

تدابير الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر

من إعداد الطالبين:

- واقف نعيمة
- بلحضري إسماعيل مُحَمَّد الأمين

بـــإشراف

الأستاذة الدكتورة قدودو جميلة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الأستاذ:روان حسن كمال	جامعة بلحاج بوشعيب–عين تموشنت–	رئيسا
الأستاذة:قدودو جميلة	جامعة بلحاج بوشعيب–عين تموشنت–	مشرفا ومقررا
الأستاذة:زعزوعة نجاة	جامعة بلحاج بوشعيب–عين تموشنت–	عضوا

السنة الجامعية:1445-1446هـ/2023-2024

الـشكـر و الـتـقـديـر

الشكر لله والحمد لله أولا وآخر

قال لله تعالى :"اقرأ بسم ربك الذي خلق ﴿1﴾ خلق الإنسان من علق ﴿2﴾ اقرأ وربك الأكرم﴿3﴾ الذي علم بالقلم ﴿4﴾علم الإنسان ما لم يعلم ﴿5﴾ سورة العلق.

قال رسول اله صلى اله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق رسول لله

أولا وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي وفقنا لانجاز هذا العمل كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المحترمة "قدودو جميلة "والمشرفة على هذه المذكرة والذي قمت لنا النصائح والتوجيهات بصدر رحب ولها منا كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذة "زعزوعة فاطمة" التي طالما كانت سندا لي خلال مشوارنا جامعي.

والشكر الموصول إلى أستاذ بدير يحي وأستاذ بن عزة.

كما أتوجه بالشكر والواسع إلى جميع أساتذة كلية الحقوق بجامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت.

والله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه

اهداء

في جميع مراحل الحياة يوجد أناس يستحقون منا الشكر

إلى من أفضلها على نفسي فلقد ضحت من اجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من دعائها سر نجاحي أمي الغالية "فاطنة"

إلى روح الطاهرة جدتي رحمة الله تعالى عليها "جوهر غراس"

إلى من سندي وعزوتي في الحياة إخوتي زهرة-أحمد-نصيرة -محمد- خديجة -آسيا

إلى أبناء إخوتي حسين محمد سعيدو اسراء

إلى البراعم الصغار نزار- محمد

إلى كل صديقاتي الذين طالما كانوا سندا لي خلال المشوار الجامعي أمينة-حفيظة -شهرة - غليمة-فهيمة سميرة-أمينة-وهيبة.

إلى أخي وصديقي بلعربي بعبوعة خالد الذي طالما كان سندا لي.

إلى كل الأهل والأصدقاء الذين رافقوني وشجعوني خطواتي

إلى من نساهم قلمي ولم ينساهم قلبي

نعيمة

اهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من دعائها سر نجاحي أمي الغالية

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه بحضري إسماعيل قاضي

إلى إخوتي جلول غزلان

إلى عائلة بن سعيد كل واحد باسمه وعائلة بلحضري اسماعيل

إلى أصدقائي وإخوتي العزيز بلعباس بن قرعة سعيد وشراكة فتحي.

إلى جميع أصدقائي وأحبتي

أمين

مقدمة

يعتبر التعليم الجامعي أحد أهم الركائز التنمية حيث يحتل مكانة الصدارة في إبراز المواهب والقدرات والإمكانيات البشرية في المجتمع،وهو أيضا بمثابة الأداة التي تساهم في تكوين الفرد والمجتمع وبلورة ملامحه في الحاضر والمستقبل معا،كونه يعتبر قائد قاطرة التقدم في العالم ككل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات حيث أن التعليم يقع في هرم منظومة التربية والتعليم التي تأتي على رأس القطاعات في كل الدول ،كونه القطاع التعليمي الذي يسهر على إعداد الموارد الطاقات البشرية والقيادات الفكرية في جميع المجالات، وعليه فموضوع الحوكمة الرشيدة في التعليم العالي الذي يحتل أهمية كبرى من بين المواضيع الجديدة نسبيا على الساحة الدولية لبلوغ الهدف المنشود وتحقيق الجودة الشاملة.

لا سيما أن التعليم الجامعي يؤدي دورا في تطوير المجتمع وتنمية وتوسيع آفاق المعرفية والثقافية من خلال إسهام مؤسساته في تخريج كوادر بشرية تمتلك المعرفة والعلم ،وذلك للتدريب على العمل في المجالات والتخصصات المختلفة.

إن مؤسسات التعليم الجامعي توظف طاقاتها وإمكانياتها لتحقيق أهدافها المتعلقة بالتعليم وإعداد القوى البشرية والبحث العلمي إضافة إلى خدمة المجتمع،فككل جامعة رسالتها التي تسعى لتحقيقها وأداة لصنع قياداتها الفنية والمهنية والسياسية والفكرية من ناحية أخرى.

ولكي يؤدي التعليم الجامعي رسالته فلا بد من معالجة مشاكله بالشكل الذي يؤهله لمواكبة تطورات العصر المتغير،ويعد التعليم العالي كأي نسق نظامي انعكاسات للسياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي العمل وليس من الغريب أن التعليم العالي ومؤسساته يعاني من مشكلات كبيرة حيث تواجه هذه المؤسسات تحديات بالغة.

إن واقع مؤسساته التعليم الجامعي في أغلب الدول النامية ولا سيما العربية منها ما تعاني من سلبيات وجوانب قصور والتي ألفت بضوئها على جودة تلك المؤسسات وفعالية الأداء الجامعي فيها وهي سلبيات متراكمة منذ سنوات عديدة،وأدى تجاهلها وعدم التفاعل معها إلى تدني مستوى عناصر المنظومة التعليمية داخل مؤسسات التعليم الجامعي.

لهذا واجهت معظم الجامعات من مشكلات التمويلات والإدارية والاجتماعية والتي تؤثر سلبا على العملية التعليمية التعليمية والتربوية كون هذه المؤسسات تعتبر الواجهة الحضارية لكل مجتمع،لذا فان العمل على صيانتها والمحافظة على صياغتها وتقاليدها الجامعية وتطويرها يعد من الأولويات على سبل إصلاح التعليم العالي لذا يتطلب كم القيادات الجامعية العمل على الضوابط والآليات التي تحكم سير العمل الجامعي في المؤسسات الجامعية إلى المستوى العلمي المطلوب وفق مجموعة من الضوابط والآليات التي من شأنها أن تحكم الجوانب العلمية والتربوية في المؤسسات الجامعية والذي بات يطلق عليها بالحوكمة.

وقد ظهرت الحوكمة لتمكن الأفراد من ممارسة دورهم من خلال المشاركة الفعالة في صنع الخطط التنموية وتنفيذها من خلال التركيز على عملية التفاعل القائمة بين أطراف العقد والاجتماعي الجديد في ظلها وهم الدولة،والقطاع الخاص والمجتمع المدني والحوكمة كمدخل إداري يسير إلى المقدرة على الجمع بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية وإدخالها في عملية صنع القرار وتنفيذه،وذلك من خلال ضرورة الانتقال بوضعية السلطة داخل المجتمع من مفهوم الحوكمة الذي ينهض على قيام الحوكمة بالدور الرئيسي في ممارسة السلطة،إلى مفهوم الحوكمة الذي يسند إلى مشاركة جميع أطراف المجتمع للحوكمة في إدارة شؤون المجتمع.

وتستهدف الحوكمة كمدخل إداري جديد للتعليم الجامعي وصول مختلف المجالات المنظومة التعليمية إلى الإدارة الإبداعية لمنظومة التعليم الجامعي من خلال القيام بالإجراءات التي تهدف إلى التعبير نحو الأفضل في مختلف مجالات المنظومة التعليمة الأهداف والسياسيات القيادة والإدارة والهيكل التنظيمي والتشريعات وإدارة الموارد البشرية والمادية والمالية والآلية التنظيمية وإدارة نظم المعلومات والرقابة والشراكة في قطاعات الإنتاج والخدمات وبذلك تهدف الحكامة لإحداث نقلة نوعية في منظومة التعليم الجامعي سواء أكانت على صعيد التخطيط التنفيذ أو المتابعة.

إذ حظي مفهوم الحوكمة اهتمام بالغ في نهاية القرن العشرين وازداد الاهتمام به من خلال الأزمات المالية ومن أجل تفادي هذه الأزمات دأبت مختلف الدول إلى وضع إطار الحوكمة يعمل على حماية حقوق أصحاب المصالح ويقلل من فجوة التوقعات فبية التدقيق عن طريق الأحكام ووضع الآليات بشكل أساسي في التدقيق الخارجي والداخلي مجلس الإدارة فضلا عن إسهام الأطراف المختلفة من منظمات مهنية وذلك من أجل دعم مساراتها من خلا إيجاد إطار متكامل بضبط عملية إدارة الجامعية ومراقبتها من الناحية الخطرية والتطبيقية.

بظهور الحوكمة ودخولها ميدان السياسة من جهة وتسير الجامعة من جهة أخرى، حضيت باهتمام المفكرين من مختلف حقول المعرفة ولتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فهي تعمل على مجموعة من الآليات لتحقيق ذلك من بينها المساءلة والمحاسبة والشافية،العدالة ،كفاءة وفعالية الحوكمة ومحاربة الفساد وغيرها.

إن مفهوم الحوكمة بدأ استخدام هذا المصطلح مع بداية عقد التسعينات حيث تزايد الاهتمام بهذا المصطلح بشكل واسع في المراحل الأخيرة من عقد التسعينات وأصبح شائع الاستخدام من قبل الخبراء الإدارة بشكل خاص ومن قبل المنظمات الدولية بشكل عام، ويعتبر مفهوم الحوكمة بشكل عام كمجوعة من الإجراءات والعمليات إلى يتم من خلالها توجيه المنظمات والتحكم بها ،ونظرا لأهمية الحوكمة تم تطبيقها عبر عدة مستويات نجد حوكمة الدولية و الحوكمة الوطنية والحوكمة الجزئية ،حوكمة الشركات ،حوكمة الصحة ، حوكمة الجماعات المحلية،حوكمة الجامعات.

سنحاول من خلال هذا البحث إلى معرفة ماهية الحوكمة وأهميتها في مجال التعليم العالي وكذلك إلى أهداف ومحدداتها ومجالات تطبيقها ودوافع تجسيد الحوكمة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وكذلك سوف نتطرق إلى معوقات تطبيقاتها وأسباب تطبيقاتها.

ويعتبر مفهوم الحوكمة في جامعات جديد نسبيا حيث يعود نشأته إلى سنة 1983 عندما طوره كلارك لكيفية قيام الجامعات بتحقيق أهدافها وتنفيذها.

لم يظهر الاعتراف العالمي التدريجي بالحاجة إلى الحوكمة الرشيدة إلا منذ التسعينيات وما بعدها. وعلى الرغم من وجود معاني مختلفة لمصطلح الحكومة الرشيدة إلا أن المصطلح يرتبط بشكل عام بالأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تعتبر ضرورية لتحقيق التنمية ، وبالتالي فإن الحوكمة الرشيدة هي العملية التي تدير بها المؤسسات العامة الشؤون العامة و تسيير الموارد العامة بطريقة تعزز سيادة القانون ، وإعمال حقوق الإنسان (الحقوق المدنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، وفي عام 1996 أعلن صندوق النقد الدولي "تعزيز الحكم الرشيد في جميع جوانبها، بما في ذلك ضمان سيادة القانون، وتحسين الكفاءة والمساءلة في القطاع العام، والتصدي للفساد، والعناصر الأساسية لإطار العمل الذي يمكن أن تزدهر الاقتصاديات" والآن، يستخدم مصطلح" الحوكمة الرشيدة" عادة من قبل منظمات التنمية الوطنية والدولية. وعلى الرغم من ذلك فإن معناها ونطاقها ليسوا واضحين دائمًا وعلى الرغم من أن هذه المرونة تمكننا من التطبيق السياقي للمصطلح فمن الممكن أن يكون الافتقار إلى الوضوح المفاهيمي مصدراً للصعوبة على المستوى التشغيلي.

و تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على مفهوم الحوكمة ونشأتها وتطورها.
- التطرق إلى أهمية تطبيق الحوكمة في مجال التعليم العالي.
- تحليل بعض النظريات العلمية المرتبطة بالحوكمة.
- تبيان أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات.
- تحديد مفهوم الحوكمة الرشيدة.
- دور الحوكمة في تطبيق جودة التعليم العالي.
- تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية.
- التعرف على أهمية التزام الجامعة بتطبيقها لمبادئ الحوكمة الرشيدة.
- ضرورة استخدام الرقمنة في الجامعات الجزائرية خاصة مع انتشار آفة الكورونا في سنة 2020.
- توضيح القيمة العلمية والعملية لمبادئ الحوكمة عند تطبيقها فعليا.
- إبراز ايجابيات تطبيق قواعد الحوكمة.
- فوائد من تطبيق الحوكمة في التعليم العالي.

تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:

- معرفة حالة تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
- تناول مفهوم الحوكمة في قطاع التعليم العالي وأهمية تطبيقاتها
- معرفة درجة الوعي الكافي بشفافية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
- توضيح مفاهيم الحقيقية لكل من الحوكمة الرشيدة.

يعاني قطاع التعليم العالي بالجزائر من العديد من المشاكل منها ما يتعلق بالمناهج الدراسية ،ومنها ما يتعلق بهيئة التدريس وبيئة العمل والآخر يمس الإدارات الوصية فضلا عن إشكالية تدنى المستوى التعليمي لخرجي هذا القطاع وعدم رضا المجتمع وعن هذه المخرجات، ومن هنا قامت الجزائر بالعديد من الإصلاحات مست قطاع التعليم العالي كونه يساهم في التنمية المستدامة من بين الإصلاحات اتجهت نحو التطبيق الحوكمي في مؤسسات الجامعية ومن هنا يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

-ما هي التدابير التي اعتمدت عليها الجزائر لتكريس الحوكمة في قطاع التعليم العالي؟

توجد عدة أسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره و أهمها :

- الميول والرغبة في معالجة وكذلك إظهار أهمية الموضوع بشكل مفصل.
- الاهتمام العالمي المتزايد بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.
- الاهتمام الكبير بهذا الموضوع في الآونة الأخيرة حيث تم تنظيم العديد من الملتقيات
- العلمية التي تناولت موضوع الحوكمة وأثرها على العديد من المتغيرات.
- حاجة مؤسسات التعليم بالجزائر إلى تطبيق الحوكمة من أجل تحقيق النجاح والتميز.
- من اجل لفت أنظار القائمين على مؤسسات التعليم العالمي بضرورة تطبيق الحوكمة.
- الابتعاد عن المواضيع المستهلكة.
- الاقتراب من الجامعة والتعرف على طبيعة ممارستها الإدارية في مجال الحوكمة الرشيدة والمعيقات التي تحول دون ذلك وعرض الحلول لها.
- التعرف على واقع الجامعات الجزائرية في ظل الحوكمة
- معرفة أهمية الحوكمة في ترشيد الجامعات الجزائرية.

تناول هذا الموضوع دراسات متعددة في التشريع الجزائري والتشريع المقارن من بينها:

دراسة نزيهة مقيدس "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة"جامعة فرحات عباس 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2019-2020.

بعنوان " دور ر في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس استهدفت هذه الدراسة الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في ثلاث مؤسسات جامعة لجماعة سطيف المركز الجامعي بميلة والمدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر من خلال استقصاء أراء عليه من 476 أستاذ.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن مستوى تطبيق مادة الحوكمة في المؤسسات التعليم العالي محل الدراسة كان متوسط في المقابل كان مستوى متوفر معايير الجودة منخفض جدا مع وجود فروق معنوية في الآراء حسب بعض متغيرات المراقبة أيضا أظهرت النتائج وجود دور لمبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة من خلال التأثير المعنوي والايجابي والقوى لمبادئ الحوكمة على معايير الجودة مع وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الجودة.[1]

وهناك دراسة جقطة سناء 2017 :

بعنوان "دور الحوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف 1 انطلقت الدراسة من سؤال رئيسي وأسئلة فرعية

سؤال الرئيسي :ما هو دور الحوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي بجامعة سطيف من وجهة نظر هيئة التدريس؟

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

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

[1] دراسة نزيهة مقيدس "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة"جامعة فرحات عباس 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2019-2020.

هدفت الدراسة إلى كشف دور حوكمة جامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس بجامعة سطيف 1 وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة بثلاث استقلالية تقييم الأداء،المشاركة بضمان جودة التعليم العالي تثبت الدراسة المنهج الوصفي في الدراسة الميدانية.

لقد أفادت هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للدراسة وبالتحديد متغير الحوكمة الرشيدة حيث توضح هذه الدراسة دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر أطرافها لكنها اختلفت عن الدراسة الحالية في مكان الدراسة وخصوصية المجتمع حيث أجرينا الدراسة في جامعة تمنراست وكذلك من حيث الهدف حيث أن الدراسة السابقة تمثل هدفها في محاولة كشف دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي.[2]

وكذلك دراسة سرور 2016:

هدفت إلى قياس أثر تطبيق قواعد الحوكمة المعمول بها في قطاع إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات العامة الفلسطينية في قطاع غزة وذلك من خلال التعرف على واقع قواعد الحوكمة السائدة والعلاقة بين قواعد الحوكمة وبين عملية إدارة التغيير التنظيمي،وذلك من وجهة نظر الموظفين الأكاديميين والإداريين في الجامعات العامة الفلسطينية بقطاع غزة وأيضا التعرف على وجود فروق لمجالات الدراسة بين المبحوثين تغري المتغيرات الشخصية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث إثباته في استطلاع آراء عينة الدراسة والبالغ عددها 325 موظفا تم اختيارهما بطريقة عشوائية من بين 148 موظفا وهو المجموع الكلي لمجمع الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

تطبق الجامعات العامة وكقاعد الحوكمة بدرجة غالبا نسبيا،وأن واقع تطبيق عملية إدارة التغيير التنظيمي في الجامعات جاء متوسط نسبيا كما أن هناك علاقة ارتباط طردية وموجبة،إحصائيا بين قواعد الحوكمة وعملية إدارة التغيير التنظيمي وبدرجة كبيرة نسبيا كما يوجد أثر لقواعد الحوكمة في عملية إدارة التغيير ودال إحصائيا ولكن متوسطة نسبيا وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعض مجالات الدراسة تغريز لمتغيرات (الجنس–والمسمي الوظيفي) وخدمة الدراسة عدة توصيات من أهمها:دعوى مؤسسات التعليم العالي بدورها الرقابي على مدى تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعة من (النظام الفعال ،العدالة ،المشاركة

[2]دراسة جقطة سناء دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة دراسة حالة جامعة سطيف أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير 1 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سطيف 1 سنة 2016.

،الشفافية،كفاءة الإدارة)وضرورة منح الإدارة التنفيذية الاستقلالية في تنفيذ الأنظمة والقوانين والتعليمات،وإجراءات الجامعة الأكاديمية أو الإدارية و أن تتمتع بدرجة عالية من اللامركزية.

دراسة الفواز 2015:

التعرف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها في الجامعات منطقة بمكة مكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كما سعت الدراسة لرصد العلاقة الارتباطية بين واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة ودرجة أهميتها ومتطلباتها لتحسين الأداء المؤسسي تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي والاستبانة أداء الدراسة حيث وزعت على 487 قائد من القيادات الاكايديمية في جامعات منطقة مكة المكرمة (جامعة أم القرى جامعة الملك عبد العزيز ،جامعة الطائف) وتوصلت الدراسة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة في جامعات منطقة مكة المكرمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة.

دراسة آل عباس سنة 2010:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوكمة ومعاييرها العالمية ودراسة حوكمة الجامعات في بعدها العالمي،ومدى ممارسات هذا المفهوم في المملكة العربية السعودية ومقارنتها مع الجامعات العربية والعالمية،وقد قام الباحث بإجراءات الدراسات التحليلية والنقدية والمقارنة للوصول إلى نتائج الدراسة والتي من أهمها،أهمية دراسة حوكمة الجامعات لما لها من آثار على قطاع التعليم العالي في السعودية،أيضا استخلصت الدراسة ضعف مستوى تطبيق الحوكمة الجامعات السعودية من خلال المقارنة بينها وبين الجامعات الدولية.

الإطار المنهجي:

إن متطلبات الأساسية للبحث العلمي في أي دراسة تستدعي استخدام المناهج والأدوات المختلفة التي اعتمدت عليها في هذه الدراسة اعتمدنا على المنهج التاريخي الذي يبرز من خلاله الحصول على المعرفة عن طريق الماضي فالباحث لابد له أحيانا منا الرجوع إلى الماضي من أجل دراسة الوقائع والحوادث السابقة وبرز هذا المنهج في دراستنا من خلال معرفة التطور التاريخي للحوكمة في مجال التعليم العالي في الجزائر كما اعتمدنا أيضا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه هو المنهج الأنسب لهذه الدراسة كونها دراسة بحثية وصفية تحليلية والمتمثلة في تحليل بعض النظريات المرتبطة بالحوكمة وكذلك الدراسات السابقة والاطلاع على الكتب والأدبيات في مجال الحوكمة الرشيدة.

في إطار تحضير للدراسة واجهتنا مجموعة من صعوبات تتمثل فيما يلي :

- ❖ قلة الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث.
- ❖ حوكمة الجامعات موضوع حديث خاصة في الدراسات العربية مما جعل الباحثين أسير الدراسات الغربية التي تتميز بخلفية فكرية ودراسة حالات تختلف عن الخصوصية الجزائرية.
- ❖ الافتقار إلى الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي مما جعلنا نستعين بالمقالات ومجالات العلمية والملتقيات والندوات والمؤتمرات.

الحدود الزمنية فلقد تطلب إجراء هذه الدراسة التي بين أيدينا مدة من الزمن كانت الفترة الممتدة بين 22أكتوبر إلى ماي 2024.

للإجابة على الإشكالية السابقة أعددنا خطة انقسمت إلى فصلين لقد تناولنا في الفصل الأول إلى ماهية الحوكمة أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى تجسيد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر.

الفصل الأول

ماهية الحوكمة

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات من أجل مجابهة الأزمات التي قج تمر بها الجامعات وتكمن تلك الأزمات في عدم وضوح آليات وسائل اتخاذ القرار وضعف قواعد المساءلة والمحاسبة، وكذلك ضعف الإفصاح والشفافية عن المعلومة اللازمة والهامة لجميع الفئات المستفيدين،الأمر الذي جعل من الخبراء والقانونيين لوضع مجموعة من المعايير والقوانين الحاكمة،لهذا السبب ازداد الاهتمام بالحوكمة التي تهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة تحسين أدائها وإدارة المخاطر المحيطة بها وذلك من خلال إتباع مبادئها والياتها بطريق سلمية.

وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل من الدراسة حيث يعالج هذا الفصل ماهية الحوكمة الذي يضمن مفهوم الحوكمة نشأتها وتعريفها بالحوكمة،خصائصها وأهمية الحوكمة ومبادئها وأسسها ومحدداتها أما المبحث الثاني سوف نتطرق إلى مجالات تطبيقها وذلك من خلال أبعادها وتطبيقاتها.

المبحث الأول: مفهوم الحوكمة

إن البدايات تبلور فكرة الحوكمة بدأت بالظهور عندما أصبحت الحوكمة مؤسسة أكثر بعد عن الموظفين،وأكثر قربا وارتباطها بالعمليات الإدارية حيث تعتبر الحوكمة انعكاس تطورات وتغيرات حديثة تجلت في التغيير طرأ في طبيعة دور الحوكمة من جهة والتطورات المنهجية والأكاديمية من جهة أخرى ويستخدم مفهوم الحوكمة منذ عقدين من الزمن من قبل المؤسسات.

يعتبر مفهوم الحوكمة كباقي المفاهيم الاجتماعية التي تفسر بها عدة إشكالات منهجية منها إشكالية الترجمة حيث هناك أكثر من تعريف وهذا ما يثير الجدل حول طبيعة ومحتوى هذا المفهوم.

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة الحوكمة وكذا أهمية الحوكمة.

المطلب الأول:نشأة الحوكمة

تعود جذور الحوكمة إلى المفكرين القدامى وعلى رأسهم "دافيد هيوم" و"جون جاك روسو" حيث طرحوا أفكارهم التي توحي بأن الاستقرار والحرية الديمقراطية لا تتحقق إلا بوجود رضا الفرد عن الحاكم واحترام الإدارة العامة والاحتكام إلى العقل الرشيد.[1]

لا يمكن نسب فكرة الحوكمة إلى شخص واحد فقط ،وإنما هي نتاج لتضافر جهود عديدة للباحثين والمختصين في مختلف المجالات والعلوم وجاء مفهوم الحوكمة كمفهوم معاصر صناعة المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين كفكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم حياة كريمة على المستويين الاقتصادي والسياسي.[2]

وقد شاع مصطلح الحوكمة في بداية التسعينات بعد أن تم استخدامه مكن طرف المنظمات الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي المهتمة بتحقيق التنمية ي الدول النامية،بعد قصور حكوماتها في ظل الأزمات المالية الاقتصادية في شكل قروض ومساعدات مقابل شروط لقيام هذه الدول بحزمة من التغيرات الاقتصادية بالأساس والسياسية في هياكلها لتصبح أكثر رأسمالية اقتصاديا.[3]

---

[1] الأمين نصية ،أهمية تطبيق الحوكمة في قطاع العام ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاجتماعية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشهيد حمد لخضر بوادي،سنة 2014-2015،ص03.

[2] شيخاوي سهام،إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوره علوم التسيير وتخصص التسيير المنظمات ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،سنة 2015-2016،ص43

[3] د.بوحنية قوى ،حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة لبعض النماذج والمؤشرات ،المكتبة الوطنية الجزائرية، سنة 2016،ص251.

وكنتيجة حتمية لفشل سياسيات الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية فان البنك الدولي تبنى مفهوم الحوكمة في الثمانينات،وذلك من أجل إقران الإصلاح الاقتصادي بالجناح الآخر المرتبط به الملازم له وهو الإصلاح السياسي المؤسسي،ومن خلال اتخاذ هذا المفهوم وتداوله فان البنك الدولي أوضح أن المفهوم له مجموعة من المتطلبات تتمثل في سيادة القانون الكفاءة والفاعلية الإدارية ،المساواة،والعدالة في توزيع الموارد المساءلة والشفافية من جانب مؤسسات وأفراد الدولة.[1]

الفرع الأول:تعريف الحوكمة

تعريف الحوكمة لغة

يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه في اللغة فهو لفظ مستمد من الحكومة وهو يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني وتشير كتب أخرى الى أنها كلمة مشتقة من التحكم أو المزيد من التدخل والسيطرة.[2]

وعليه فان لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها

الحكمة:ما تقتضيه من التوجه والإرشاد.

الحكم:وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقواعد التي تحكم في سلوك

الاحتكام:وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاكم:طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.[3]

تأصيل الحوكمة شائع لقد جاء اصطلاح الحكم ومشتقاته في القرآن الكريم بمعاني كلها لها دلالة لغوية تسير إليه أما بالفعل كقوله تعالى﴿يا أيه الذين آمنوا أوفوا بالعقود أحلت لكم بهيمة الأنعام إلا ما يتلى عليكم غير محلى الصيد وانتم حرم﴿1﴾ إن الله يحكم ما يرد﴿2﴾﴾.[4]

---

[1] مدحت محمد أبو النصر،الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة الطبعة الأولى ،دار الكتب المصرية،،سنة 2015 ،ص41.

[2] عدنان بن حيدر بن درويش،حوكمة الشركات ومجلس الإدارة ،مصر اتحاد المصارف العربية ، 2007،ص13

[3] عمر على عبد الصمد،نحو إطار متكامل الحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص مالية،ومحاسبة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،سنة 2012-2013،ص 15.

[4] سورة المائدة الآية 01.

وأن بالاسم الفاعل كقوله تعالى ﴿لا يأتيه الباطل من بين يديه ألا من خلفه تنزيل من حكم حميد﴾[1].

تعريف الحوكمة اصطلاحا:

ويواجه الكم الهائل من الأبحاث حول هذا الموضوع مشكلة تحديد مفهوم الحوكمة ويلجأ العمال الحالي إلى التصنيفات التي تقدمها الهيئات المتخصصة في هذا المجال [2].

ويقصد بالحوكمة الجامعية وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤوليين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقسيم [3].

تعتبر حوكمة الجامعات عنصر أساسيا في التركيز الأخير على الإصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم،ويتصدى مفهوم الحوكمة الجامعات الذي طوره كلارك سنة 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها.[4]

الحوكمة الجماعية هي طريقة يتم من خلالها وجيه أنشطة الجامعة وإدارة وأقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة،الإدارة الجماعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة،بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدر التميز والجودة الأداء ومركز للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع ومؤسسة بناء وتنمية الإطارات البشرية منبعا لفتح آفاق الجديدة من الانجاز لمواكبة الاحتياجات المنظورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره.[5]

---

[1] سورة فصلت الآية 02.

[2] صافي أحمد،الإبداع الحوكمة المالية للمؤسسة دراسة حالة بن ك البركة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية ،المؤسسة جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر،سنة 2020-2021،ص79.

[3] منى عبد الله الحداد،مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان الجودة التعليم العالي مجلة الدراسات العليا،،جامعة النابس ،المجلد 10،العدد 38، سنة 2018،ص174.

[4] بوفاس الشريف ،دمشري محمد الناصر،أيمن فريد،الاتجاهات الحديثة الحوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ،الجزائر ،أنموذجا يومي 26- 27-05-2021 دور حوكمة في مؤسسات التعليم التعليمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر،ص03.

[5] اسماعيل سراج الدين،حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر،د.ط.،سنة 2009،ص7-1.

يرى الكاتبات MARGISONET CORSIDUE أن الحوكمة الجامعية تحدد منظوم القيم داخل الجامعات،أنظمة صناعة القرارات تخصيص الموارد،المهام والأهداف نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي علاقات الجامعية بباقي المؤسسات الأكاديمية بالوصايا بسوق العمل بالمجتمع.[1]

كما تعرف على أنها مجموعة من الآليات والإجراءات والقوانين والنظم والقرارات التي تضمن كلا من الانضباط والشفافية والعدالة،بهدف تحقيق الجودة والتمييز عن طريق تفعيل تصرفات إدارة الوحدة الاقتصادية فيما يتعلق باستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لديها بما يحقق أفضل منافع ممكنة لكافة الأطراف ذوي المصلحة وللمجتمع ككل .[2]

وبشكل عام تعرف الحوكمة على أنها عبارة عن نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة "أعضاء الإدارة مجلس الإدارة،الإدارة التنفيذية،المساهمين ،الإدارة" بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح تحقيق مساءلة إدارة الشركة لحماية المساهمين والتأكد من أن الشركة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد.[3]

ويلاحظ أن هذا المفهوم تطور في ثمانيات وتسعينات القرن العشرين غير أن سنة 1989 تعتبر سنة التحول في استخدام هذا المصطلح حيث أصبحت تخلو تقرير الأمم المتحدة من الإشارة إلى هذا المفهوم كما كان الجهد الأكاديمي نصيب ملحوظ في تطور مفهوم الحوكمة خلال تلك الفترة وقد رصد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تطور المفهوم في المراحل والنقاط التالية:[4]

أولا:فترة السبعينات:

- التركيز على الحوكمة دون الفواعل الأخرى.
- التركيز على المستوى الوطني دون المستوى المحلي.
- الخدمات العامة في المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية .
-

[1] محجوب آسيا ،نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه،مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ،العدد 1جوان ، 2021،ص41

[2] صلاح حسن،البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة مؤسسات المالية الطبعة الأولى،دار الكتاب الحديث القاهرة،مصر 2010،ص29

[3] عقيدي الزهرة،على الهادى سالمة،تطبيق آليات الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسات المصرفية دراسة ميدانية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار مذكرة لنيل شهادة الماستر خصص اقتصاد نقدي بنكي سنة 2017-2018،ص07

[4] جديد توزي،مندر مرابطي ،دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحوكمة المحلية 1999-2017،مذكرة ماستر قسم العلوم السياسي ،جامعة بومرداس 2017-2018،ص35

ثانيا:فترة الثمانينات:

- فهم أوسع لمفهوم الحوكمة
- التركيز على إدارة التنمية
- تضمن قدرات الدولة المقامة بموجب سيارة القانون لتتكامل وتقود المجتمع ككل .

ثالثا:فترة التسعينات:

- توسع مفهوم الحوكمة ليركز على قدرات الدولة والقطاع المدني.
- زيادة التركيز على الطبيعة الديمقراطية للحوكمة.[1]

المفهوم القانوني للحوكمة:

تشير مصطلح الحوكمة في المنظور القانوني إلى الإطار التشريعي والقواعد القانونية التي تحمي مصالح الأفراد ذوي العلاقة بالمؤسسة ،وتناوله كتاب القانون على أنها إطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة شؤون المشروعات والمنظمات في مواجهة الأطراف المستفيدة،وبالتالي يهتم القانونيون بالقواعد القانونية والنواحي الاجرائية التي توفر متطلبات المحافظة على كيان المؤسسات وتوفير ضمانات للحماية لحقوق كافة الأطراف ذوي العلاقة أو المستفيدين من نشأة المؤسسة وبقائها .[2]

المفهوم الإداري:

الحوكمة في مجموعة ممارسات التنظيمية وإدارية نمط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة تسهل القواعد والضوابط والإجراءات الإدارية الداخلية في المؤسسة التي توفر ضمانات تحقيق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة.[3]

كما يمكن تعريف الحوكمة على أنها الحوكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسية الإفصاح عن المعلومات ومحاسبة المسؤوليين ومشاركة في كيفية الإدارة والتقييم.[4]

---

[1] عبد النور ناجي ، دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر،دراسة حالة الأحزاب السياسية مجلة الفكر العدد ، 03 طبيعة بسكرة،الجزائر،ص 106-118

[2] عدنان بن حيدر بن درويش ، المرجع السابق، ص14-15.

[3] عمر على الصمد ،داطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم التجارية المرجع السابق، ص 58.

[4] جمال حلاوة ونداء درار طه،واقع حوكمة في لاتعليم العالي ،معهد التنمية المستدامة جامعة القدس،ص 01

الحوكمة هي المرجع لتطبيق الرسمي وغير الرسمي للسلطة في ايطار القوانين السياسيات التي تحدد واجبات ومسؤوليات مختلفة الأطراف الفاعلة.[1]

كما تعترف الحوكمة على أنها التفاعل والتكامل الذي يقوم به على ثلاث قوى رئيسية متمثلة في الدولة ،قوى السوق والنخبة الأكاديمية.[2]

الفرع الثاني:خصائص الحوكمة

سنتطرق إلى ذكر خصائص الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي بشكل عام

الانضباط:أي إتباع سلوك أخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية:من خلال تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث والتي تعني تفاعل القطاعين في تبادل المعلومات ومراعاة تطبيق الأنظمة والقواعد المعينة بالتنظيم المشترك

الاستقلالية:أي عدم وجود تأثيرات غير لازمة نتيجة ضغوط

المساءلة والمحاسبة:من خلال إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة التنفيذية كما أن مساءلة الأجهزة المحلية مرهون بقدر المعلومات المتاحة حول القوانين والإجراءات

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

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

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

---

[1] بلبركان أم خليفة التفاعل بين الحوك مة والتنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية تنمية الموارد البشرية في الجماعة الجزائرية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان،2014-2015،ص58.

[2] عرابة الحاد وبن عيسى ليلي،حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات مجلة الدراسات جامعة الاغواط،الجزائر ،العدد 10، جوان 2010،ص 47.

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

السلوك الأخلاقي:

أي ضمان الالتزام السلوكي وقواعد السلوك المهني الراشد و التوازن في تحقيق المصالح لكافة الأطراف المرتبطة بالوحدة والشفافية عند عرض المعلومات .

المشاركة في صنع القرارات:

حيث يعتبر المشاركة في صنع القرارات حجز أساسي في الحوكمة الرشيدة وتبدأ بعمال المرأة والرجل جنب إلى جنب حيث تسهم في تحريك المواطن للمشاركة في تحسين وإدارة الحكم عبر تعزيز المساءلة والشفافية حيث تقل صلاحيات الواسعة في عمليات اتخاذ القرارات وتخفيف المركزية .

المساواة والشمولية:

من خلال وجود نظام عادل يعتمد على ضمان أن جميع لديهم حصة في هذا النظام (شركاء) وأنهم ليسو بعيدين عن المساواة ويتطلب ذلك من جميع فيئات المجتمع وخصوصا الفئة الأضعف.

سيادة القانون:

حيث يتطلب الحوكمة الرشيدة هياكل عادلة يتم فرضها بشكل نزيه ويحدث تتضمن حماية كاملة لحقوق الإنسان خصوصا الأقليات .

الإجماع للرأي العام:

تتفاوت وجهات نظر بين الأفراد والأقسام وتؤثر بذلك في عوامل متعددة مختلفة ومتشابكة لذلك لابد من توافق[1] بينهما،من أجل اتخاذ القرارات النزهية والأمانة والموضوعية والانتماء والولاء للمؤسسة.

[1] مدحت محمد أبو النصر،المرجع سابق 47

المطلب الثاني:أهمية الحوكمة

لقد أصبحت للحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي حيث واجهة التعليم العالي تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة.[1]

إذ تعتبر الحوكمة من أهم العمليات الضرورية واللازمة لتأكد من سن عمل الإدارة ونزاهتها وذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق المنشآت لأهدافها بشكل قانوني سليم بالإضافة إلى ما توفره من وسائل ضبط تعمل على زيادة الجودة وتطوير الأداء من أجل حفاظ على جميع الأطراف.[2]

- ظهور أنواع جديدة من التعليم قدست من المؤسسات التعليمية المختلفة سواء الحوكمية أو الخاصة.
- ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- الاستفادة من إنتاج المعرفة تبذل المؤسسات إسهاما كثيرا في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة في البحث العلمي والتكنولوجي.
- التوسيع في البرامج ولا سيما الدراسات العليا التي تقل متطلباتها البحثية في مختبرات وكوادر ضعف الثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص.
- ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الانتخابية.[3]
- تزايد الثقة وتعزيز الحواريين مختلف الأطراف ذات المصلحة وإيجاد صنع التعاون والاندماج الكامل بالعمل وتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تساعد في ضمان الحقوق لكافة المساهمين من التصويت وحدة المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغيرات قد تؤثر على أداء المنشأة في المستقبل.[4]
- محاربة الفساد داخل المؤسسة وعدم السماح بوجوده.

---

[1] أحمد محمد احمد برقان،د.عبد الله على القرشي حوكمة الجامعات ودروها في مواجهة التحديات ،المؤتمر الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة،سنة 2012 جامعة الجنان،ص 11

[2] نصر على عبد الوهاب وشحاته السيد شحاته،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة كلية التجارة جامعة الإسكندرية،حسم المحاسبة والمراجعة، 2007،ص 28-30

[3] علالي إيمان،الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص حكامة منظمات سنة 2014-2015،ص58.

[4] نهى شحادة الحايك،أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في مؤسسات الحكومية دراسة حالة الحرية العامة لحماية السورية،مترجمة،مقدم لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الافتراضية سورية ،سنة 2016،ص25.

- تفادي وجود أي أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد.
- تحقيق أكبر قدر من الفعالية لمراقبة الحسابات الخارجين والتأكد من كونهم أعلى درجة الاستقلالية وعدم خضوعهم لأي ضغوطات.[1]
- تسهيل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسة عبر تحديد أمر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصين وتطبيق الشفافية والإفصاح.
- تشجيع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.[2]
- تساهم الحوكمة غي تقليل المخاطر وتحسين الأداء داخل المؤسسة.
- الحاجة إلى الفصل بين الملكية وإدارة المؤسسات في ظل اختلاف الأهداف وتضاربها بين مختلقة الأطراف.[3]
- عولمة رأس المال وسهولة حركية بين الدول وتدفعه من البلدان التي توجد بها وفرة المال.[4]
- جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية وتخفيض تكلفة التمويل.
- الحد من هروب رؤوس الأموال المحلية إلى الخارج وهجرتها.
- مكافحة الفساد المالي والإداري ومباشرة عليه من الفقر والبطالة.[5]

[1] قاسم محمد العنتري أحمد عباس عبود ،دور الحوكمة في حد من ظاهرة الفساد الإداري بحث تطبيقي مدريرة الرمين ،جامعة الكوفة ،كلية الإدارة والاقتصاد العدد02الم جلد 17، سنة 2021،ص 06

[2] علياء حسن خف الزركوش،سماح حسين خلف الزركوش،دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق تنميةو محلية الفتح،العدد 69 آذار 2018،ص10

[3] حجاج السايح،سعيدي جزية،فركوس إكرام،دور الحوكمة في المكتبة المركزية لجماعة ابن خلدون ،تيارات مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات جامعة ابن خلدون،تيارت سنة – 2022-2021،ص 27.

[4] د.محمد مصطفى سليمان دور الحوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية الإسكندرية سنة2009،ص 30

[5] عطا الله ورواد خليل وآخرون،الحوكمة المؤسسية مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة ،مكتبو الحرية القاهرة،مصر 2008،ص34

الفرع الأول:مبادئ وأسس الحوكمة

من خلال هذا الفرع سوف نتناول مبادئ التي تحكم الحوكمة وكذلك سوف نتطرق أيضا إلى مقومات الحوكمة.

البند الأول:مبادئ الحوكمة

من أهم المبادئ التي ترتكز عليها الحوكمة لتقليل أو التغلب على الانحراف والفساد في الحكم ما يلي:

- ❖ وجود إطار عام للمناخ التشريعي والقوانين بالدولة تحمي جميع أفراد المجتمع.
- ❖ العدالة والمعاملة المتكافئة والمتوازنة لجميع أفرد المجتمع.
- ❖ الإفصاح والشفافية في كل ما يصدر عن المسؤولين من بيانات ومعلومات.
- ❖ المساءلة والمحاسبة وهو ما يعني أن يعفي الإفصاح دائما محاسبة المسؤولين بشفافية كاملة.
- ❖ أن يكون هناك سياسات واضحة لكيفية تجنب تعارض المصالح في الإدارات العليا التنفيذية.[1]

يتضح أن مفهوم الحوكمة بدور حول الضوابط التي تضمن حسن إدارة المؤسسات بما يحافظ على مصالح الأطراف ذات المصلحة بها،وتفعيل دور المجالس الإدارة بها وهذا المعنى يتفق مع ما جاءت به الشريعة الإسلامية من الأصل ،وليس كحالة طارئة كما في الحوكمة فالمال والملكية بغير أحد المقومات الخمس التي يعتبر حفظها وحمايتها بتحقيق النفع منها وضع الفساد عنها أحد المقاصد الأساسية للشريعة الإسلامية.[2]

ويمكن تحقيق ما سابق من خلال الإسناد إلى جملة من المبادئ والمؤشرات التالية:الشفافية–المساءلة–المشاركة الفعالة–التمكين–الإدارة المالية –حكم القانون–اتخاذ القرار –فعالية لمؤسسات–الاستقرار السياسي والإداري.

[1] عياد ياسمينة،حوكمة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية جامعة محمد بوضياف المسيلة نموذج مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة محلية كلية الحقوق فرع العلوم السياسية جامعة محمد بوضياف مسيلة سنة 2021–2022،ص14

[2] محمد أمد إبراهيم خليل،دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية السعودية،الرياض ،المؤتمر الأول لحوكمة الشركات جامعة الملك خالد، 2008

1-الشفافية:

إن تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسيات التشريعية وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطنين في معرفة وفهم ومراقبة سلوكيات الموظفين العموميين وإتاحة المعلومات لمواطنين عن ذلك دون طلب أو ساء على طلب حسب الحالة.

ولا شك أن الحكومة التي لا تسمح المعلومات للكافة أو الوسائل للحصول عليها ليست حوكمة ديمقراطية وتحقيق الشفافية عددا من المنافع و المزايا التي لا غنى عنها في اي مجتمع ديمقراطي حقيقي من خلال:

إتاحة المعلومات إلي تمكن المواطن من الاعتراض المبرر والموثق على أعمال الحكومة التي لا يوافق عليها للمصلحة العامة أو الخاصة.[1]

كما نصت المادة 03 من القانون رقم 06-01، مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم:

يهدف هذا القانون إلى ما يأتي:

-دعم التدابير الرامية إلى الوقاية من الفساد ومكافحته،

-تعزيز النزاهة والمسؤولية والشفافية في تسيير القطاعين العام والخاص،

-تسهيل ودعم التعاون الدولي والمساعدة التقنية من أجل الوقاية من الفساد ومكافحته، بما في ذلك استرداد الموجودات".[2]

كما تعني الشفافية القرارات المتخذة وطريقة تطبيقها تبع القواعد والإجراءات وهو ما يتأسس على حرية تدفق المعلومات والاستجابة لرغبات المواطنين وتحقيق التوافق والإرجاع بين مختلف الفاعلين والمصالح في

[1] د.عطا اله وارد الخليل،محمد عبد الفتاح العشماوي الحكومة المؤسسية ملكية الحرية للنشر والتوزيع د.ط سنة 2008،ص170-171

[2] المادة 03 من القانون رقم 06-01، مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم

المجتمع بما يحقق المصلحة الكلية للمجتمع ومشاركة جميع الأفراد سواء بطريقة مؤشرة أو غير مباشرة من خلال ممثلين غير مؤسسات وسيطية.[1]

2-المساءلة:

إن تحديد المسؤوليات وتوزيعها بين المسؤولين عن أي برنامج أو مشروع هو الأساس في وضع نظام المحاسبة يضمن محاسبة المقصرين عن تقصيرهم في أدائهم لمهامهم بالمقابل فان النظام القائم على تشتت المسؤوليات وعدم وضوحها في نظام غير فعال في محاسبة المقصرين وتحديد الخلل.

كما أن عدم تحديد المسؤولية وإلقاء اللوم على الجهاز الحكومي كما هو كمطبق في الكثير من الأنظمة السياسية والإدارية يضعف من عملية الرقابة ومن ثم لا يتم انجاز الخطط والبرامج وفقا لما هو المخطط له ووفق المدة الزمنية المحددة.[2]

وتعتبر المساءلة قيمة الجوهرية في الحوكمة الرشيدة ودورها لا يمكن وصف الحوكمة بالرشاد والمساءلة نظام كامل التحمل المسؤولية و ويعني أن على كافة المسؤولين ومتخذي القرارات تعتبر أفعالهم للمواطنين وان يتحملا نتائج هذه الأفعال والقرارات سواء كانت موظفين عموميين أو وزراء أو مشرعين أو قضاة والمساءلة كذلك جوهرية العملية السياسية إذ لزم خاصة في الحكم الديمقراطي بكلية أخرى تعني المساءلة إمكانية تبديل هؤولاء الإفراج عندما يخطئون أو عندما لا يتمكنون من تلبية توقعات وطموحات قواعد مجتمعية.[3]

3-المشاركة الفعالة:

وتتمثل بتهيئة السبل والآليات المناسبة للمواطنين من أجل إسهام في عمليات صنع القرارات ذات الطابع العام.[4]

---

[1] د.بوحنيفة قوى،حوكمة التنمية المستدامة في نظرية والتطبيق ودراسة لبعض النماذج والمؤشرات المكتبة الوطنية للجزائرية،سنة 2016،ص253.

[2] بسام بن عبد الله البسام،الحوكمة في القطاع العام ،مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،سنة 2017-1431،ص 74

[3] مي الدين شعبان توق،الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد من منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة 01 سنة 2014،ص7

[4] مدحت محمد ابو نصر ،الحوكمة الرشيدة ،فن إدارة المؤسسات عالية الجودة/طبعة 1 سنة 2015 المجموعة العربية للتدريب والنشر والقاهرة ،مصر،57

كما أن المشاركة وهي إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية والطلبة والمجتمع والمشاركة في رسم السياسيات ووضع قواعد العمل في مختلف الحياة الجامعية.[1]

ويجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي.[2]

تعد المشاركة مكونا نافعا لأمن مكونات التنمية الإنسانية إذ تهتم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال المؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير وينبغي على جميع الأفراد أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار إما بصورة مباشرة أو عن طريق المؤسسات الوسيطية وهذه المشاركة لابد أن تكون مبينة على حرية تكوين الجمعيات، وبذلك فان لابد أن تحتوي الحكامة على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة كنموذج فعال في وضع السياسات العامة.

وعلى الصعيد مؤسسات التعليم العالي فان المشاركة في تعني مساهمة أصحاب المصلحة الذين لهم اهتمام بالأمور الجامعية في عملية صنع القرار في هذه المؤسسات ويضم أصحاب المصلحة الطلبة–الكوادر الاكاديمة–ممثلي الصناعات–الجهات الهاتفة –الجمعيات المجتمع المحلي –اتحادات العمال والحزبي للجامعات.[3]

4–التمكين:

يهدف التمكين إلى تعزيز قدرات الأفراد أو الجماعات لطرح خيارات معينة وتحويلها إلى إجراءات أو سياسيات تهدف في النهاية لرفع الكفاءة والنزاهة التنزيمية لمؤسسة أو تنظيم ما وهو ما يمكن تحقيقه من خلال إزالة كل العقبات التي تعوق عملية التكوين سواء أكانت قانونية أو تشريعية أو تنظيمية أو اجتماعية (تتعلق بالعادات والتقاليد والأعراف المتبعة وغيرها من سلوكيات نمطية)[4].

---

[1] ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل الكتكلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية ،جامعة لقدس فلسطين سنة 2011،ص 143

[2] الاتجاهات الحديثة للحوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ورقة بحثية بعنوان دور حوكمة المؤسسات التعليم والبحث العلمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر ،فارس مشري محمد الناصر ،ايمن فريد سنة 2004،ص27

[3] بلية الحبيب تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي قسم العلوم السياسية كلية الحقوق جامعة عبد الحميد ابن باديس،مستغانم

[4] فاروق جعفر،عبد الله حكيم مرزوق ورقة بحثية حوكمة التعليم العالي المفهوم المتطلبات مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 2 الجزء الثاني جانفي 2018،ص 430

5-صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة:

حيث يتكون مجلس الجامعة من رئيس الجامعة -رئيس المجلس ومساعديه وعمداء الكليات التي تشكل الجامعة مجتمعية ولأعضاء المجلس وحقوق يجب أن تراعي بالكامل فعضوا المجلس يجب أن تصان حقوق كاملة وهذه الحقوق تتلخص في السماح له بإبداء آراءه ومسامعها وإشراكه في المناقشات وإبداء المقترحات ومكافئته ماليا ومقابل ما يقوم به من عمل ونشاط مجلس الجامعة إذ أن هذه الحقوق سيكون حافزا لأعضاء مجلس الجامعة في إدارة نشاطاتهم بشكل سليم وبما يتفق مع التشريعات القانونية وتطبيقاتها بشكل كامل إذ إن مجلس الجامعة يجب أن يتمتع أفراده بالنزاهة والموضوعية ويترك لهذا المجلس الحرية لقيام بدوره في إطار ما حدده له القانون من اختصاصات وبشكل الذي يحقق المصلحة العامة على أن تتم مساءلة وما يتخذه من قرارات لتحقيق أهداف الجامعة.[1]

6-الاستقلالية:

أصبحت الدراسات المرتبطة بالحوكمة تدعوا لزيادة استقلالية الجامعات،حيث ينتج عن تمتع الجامعات بالاستقلالية إلى حرية قبول الطلبة الاستقلالية في تحديد البرامج الإدارية الاستقلالية في التوظيف، حيث يتميز بأنها جامعات متطورة ورفيعة المستوى وتساهم في تشجيع الابتكار.

7-العدالة والمساواة:

وتتمثل في تبنى الجامعات للوائح والقوانين التي تضمن المساواة في التعامل على جميع أصحاب المصلحة دون تمييز وفقا للجنس أو الدين أو الطبقة الاجتماعية.[2]

إذ يجب معاملة الجميع أمام بنفس القوانين دون تمييز بغض النظم عدم الجنس-العرف أو الدين الوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها،وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في قانون حقوق الإنسان بموجب المادة السابعة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان.

[1] منال حبيب الحميدي واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية ،جامعة بنها ،ص189

[2] محمود إبراهيم ملحم هل الإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة ،المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان،الحوكمة التنمية الادارية والاقتصادية في المؤسسات الواقع والطموح جامعة الأردن 2017/03/23،ص9-10

نصت المادة35 الفقرة02 من دستور الجزائري لسنة 2020 على "تستهد ف مؤسسات الجمهورية ضمان مساواة كلّ المواطنين والمواطنات في الحقوق والواجبات بإزالة العقبات الّتي تعوق تفتّح شخصيّة الإنسان، وتحول دون المشاركة الفعلية للجميع في الحياة السّياسيّة، والاقتصاديّة، والاجتماعيّة، والثقافيّة"[1].

كما نصت المادة74 أمر رقم 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006 "يتضمّن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية يخضع التوظيف إلى مبدأ المساواة في الالتحاق الوظائف العمومية"[2]

السيادة:

تتطلب الحوكمة الرشيدة الجيدة وجود هيكل قانوني قضائي له سلطة التزامي غير مجزأة كما تستلزم استقلال القضاء ومكافحة الفساد الناتج عن ممارسة السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة. [3]كما يجب أن تكون الأنظمة والقوانين عادلة وتنفيذ بنزاهة فيما يتعلق منها بحقوق الإنسان وضمان مستوى عال من الأمان والسلامة العامة في المجتمع كما ان الحوكمة تستدعي وجود نظام واضح ومحدد للأنظمة والقوانين التي تحدد بشكل واضح مسؤوليات واختصاصات كل فرد أو لجنة وحقوقها والعقوبات في حالة وجود مخالفة إدارية أو مالية والتي تطبق بشكل عادل ضمان لحقوق كافة أفراد المؤسسة.[4]

ولقد نص دستور 2020 في المادة 14 منه " تمارس سيادة الدولة على مجالها البري ومجالها الجوي وعلى مياهها.

كما تمارس الدولة حقها السيد الذي يقره القانون الدولي على كل منطقة من مختلف مناطق المجال البحري التي ترجع إليها.[5]

[1] المادة35 الفقرة02 من دستور الجزائري لسنة 2020

[2] أمر رقم 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006.

[3] مدحت محمد أبو نصر الحوكمة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ،ط1 ،سنة 2015،المجموعة العربية للتربية والنشر ص 51

[4] د.منال حسين حميدي واقع ،المرجع السابق،ص 178

[5] المادة 14 من دستور الجزائري 2020

البند الثاني:مقومات الحوكمة

أما عن الحديث فيما يخص أهم مقومات حوكمة الجامعات فمن الممكن القول أن من أهم هذه المقومات هي القناعة الكاملة لدى إدارة الجامعات بقبول لقواعد الحوكمة ومبادئ الرقابة والإشراف كما أن الثقة المتبادلة بين إدارة الجامعة والعاملين أيضا تعد سن المقومات الهامة، [1]كما أن الوضوح في السياسات والقواعد والنظم الحاكمة يسهل تطبيقها كما يسهل الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة خصوصا إذا كانت هذه السياسات ترافق مع عمليات توجيه وإرشاد من شأنها رفع كفاءة تطبيقها ودقة نتائجها ومن ناحية أخرى توفر قيادات مؤهلة تتمتع بخبرات ومؤهلات جامعية قوية وولاء ديني ووطني يعد مهم جدا حيث أن أفضل الخطط تفشل في حال تطبيقها بصورة غير سليمة نسبيا وجود قيادات ذات خبرة ومؤهلات قوية تساعد حتى في تفادي الأخطاء التي قد تظهر في أثناء تطبيق الخطط والسياسات الجامعية.[2]

كما تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية ومن أبرزها:

- توفر الاقتناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة وهذا الاقتناع مهم و أساسي.
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعة من الإدارة بالعاملين في إدارة الجامعة.
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق واضح.
- نظام اتصالات بتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.
- السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والايجابية.
- اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي والولاء الوطني.[3]

---

[1] يوسف إسماعيل فلاح خرس أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعة الأردنية الخاصة في إقليم الشمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال 2020 درجة ماجستير ،ص20

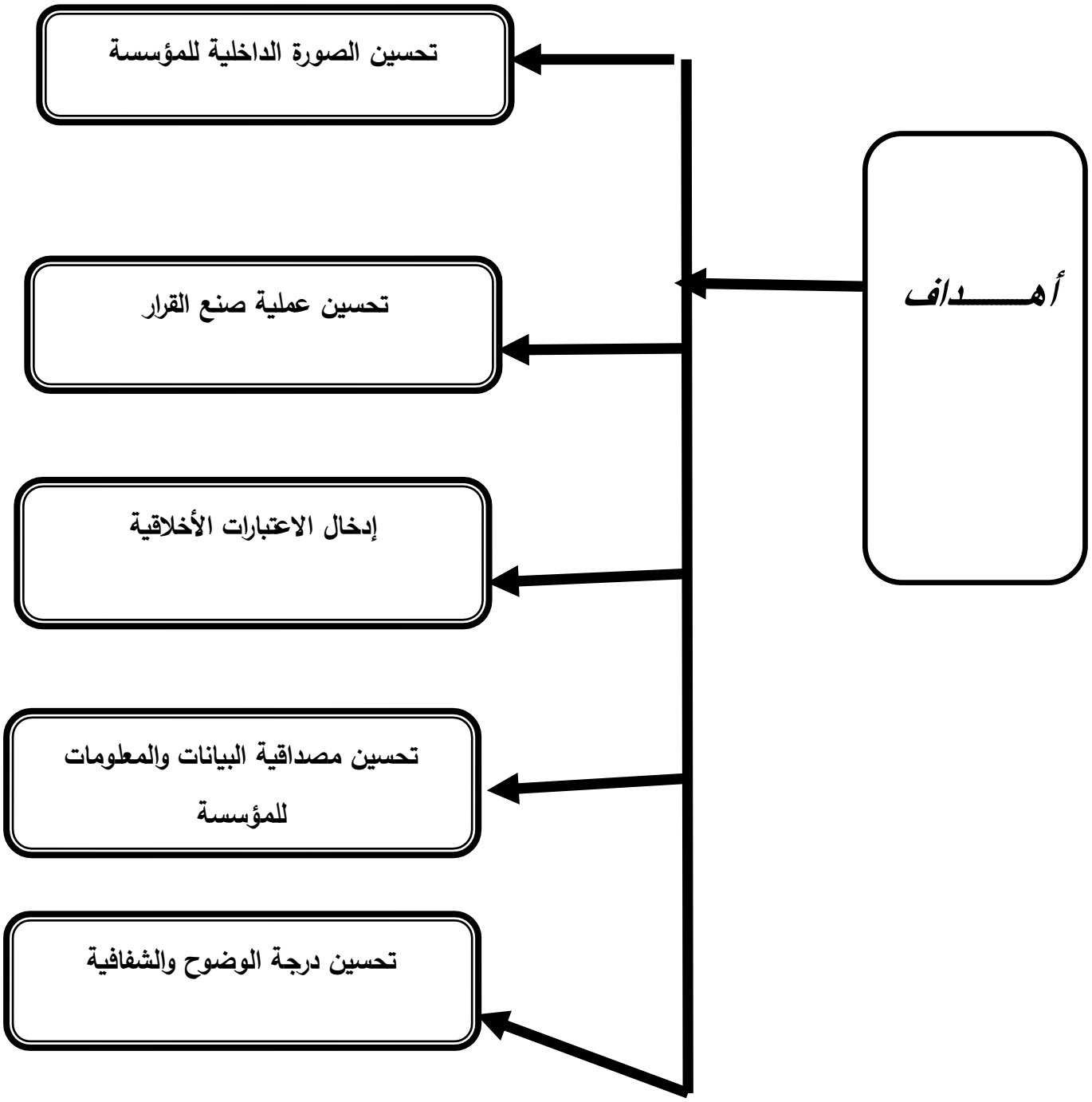
[2] ديوب زهاء ،الحوكمة وفرص تطبيقها في المنظمات السورية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق ،كلية الاقتصاديون سوريا ، ص20.

[3] خديجة مقوبل جمعان الزهراني،واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس فيها ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والتخطيطي،كلية التربية جامعة أم القرى،مكة المكرمة ،المملكة العربية السعودية،ص 55

الفرع الثاني:أهداف ومحددات الحوكمة

سوف نتطرق من خلال هذا الفرع إلى أهداف الحوكمة أما البند الثاني سوف نتطرق الى المحددات التي تحكم الحوكمة الرشيدة.

البند الأول:أهداف الحوكمة[1]



[1]محسن أحمد الخضيري ،حوكمة الشركات مجموعة النيل العربية القاهرة، ،مصر 2005، ص 25.

تعد الحوكمة الجامعية إصلاحا حقيقيا لمؤسسات التعليم العالي،من خلال الأهداف التي يتضمنها هذا المفهوم أيضا والمحددات التي تقوم عليها والتي لا تختلف عن المحددات الأساسية للحوكمة في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها وفيما يلي تفصل الأهداف التي تقوم عليها الحوكمة الجامعية:

- ❖ صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع من وجهات النظر على المستوى الكلية والجامعية وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات.
- ❖ تقوية وقدرة المجالس واللجان الأكاديمية إذ لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
- ❖ تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين ،خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية.
- ❖ توسيع الفحوة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان لضمان في اتخاذ القرارات الهامة تحديد المخاطر والفرص تأدية الأفراد والواجبات الموكلة.[1]
- ❖ مراعاة مصالح وحقوق المساهمين وحمايتها.
- ❖ حماية حقوق حملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفاعلية الشركات
- ❖ حماية حقوق ومصالح العالمين.
- ❖ تحقيق الشفافية في جميع المؤسسات.
- ❖ تحقيق وتامين العادلة لكافة أصحاب المصالح والمتعاملين.
- ❖ تأمين حق المساءلة أمام أصحاب الحقوق.
- ❖ الحد من استغلال السلطة غير المصلحة العامة.
- ❖ الالتزام بأحكام والقوانين والتشريعات النافذة.
- ❖ العمل على تأكيد مراجعة الأداء لكافة فعاليات المؤسسات بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية محاسبة الإدارة التنفيذية أمام المساهمين.[2]

[1] حدسي شيماء ،اسهام الرقمنة في تحقيق مبادئ الحوكمة في الجماعات الجزائرية دراسة حالة جامعية محمد بوضياف المسيلة مذكرة لنيل شهادة الماستر دور الاكاديمي قسم علوم تسيير تخصص إدارة مالية ،جامعة محمد بوضيا ف ،مسيلة 2019-2020،55.

[2] وائل غلي وايل،كارثة بعض الشركات العملاقة من منظور ومحاسبي مجلة المحاسبة الج امعية السعودية للمحاسبة السنة التاسعة العدد 12،2022،ص 59

البندالثاني:محددات الحوكمة

لكي تتمكن المنظمات من الاستفادة من مميزات تطبيق الحوكمة يجب أن تتوافر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة ولكنها في الواقع تمثل ضوابط لضمان فاعلية تطبيق الحوكمة وتنقسم إلى قسمين المحددات الخارجية والمحددات الداخلية.

1-المحددات الداخلية :

تتمثل المحددات في البنية أو المناخ الذي تعمل من خلاله المنظمات والتي قد تختلف من دولة إلى آخرة وتشمل:

-القوانين والأنظمة و التشريعات المنظمة لأسواق راسم المال.

وجود تشريعات مالية جيدة تضمن توفير التمويل اللازم الذي يشجع المنظمات على التوسيع والمنافسة الدولية.

كفاءة الهيئات الأجهزة الرقابية بما يضمن دقة والسلامة البيانات والمعلومات التي يتم تسييرها واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان ممارسة هذه الهيئات والأجهزة الرقابية للصلاحيات الموكلة إليها.[1]

- كما تؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.
- تعميق في دور سوق المال.
- زيادة قدرة ورفع المعدلات الاستثمار.
- الحفاظ على الحقوق.
- تساهم الحوكمة في محاربة الفساد وملاحقة المفسدين.
- تساعد في ظهور قطاع عام وفعال يؤمن الخدمة في المجتمع.
- ويوفر معدلات عالية من النمو.

[1] حاكم عبد الرحمان ذياب الطرول ، مبادئ الحوكمة الجامعية وأثره على الالتزام التنيظمي لد ى أعضاء الجميعة التدريبية في الجماعات الاردينة الحوكمية في جنوب الأردن ،دراسة ميدانية رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في الإدارة العامة قسم الإداري العامة، سنة 2016،ص12

المحددات الخارجية:

وتتمثل في الأطراف التي تطبق عليها الحوكمة الخارجية في كل من :

1-الوزارة :

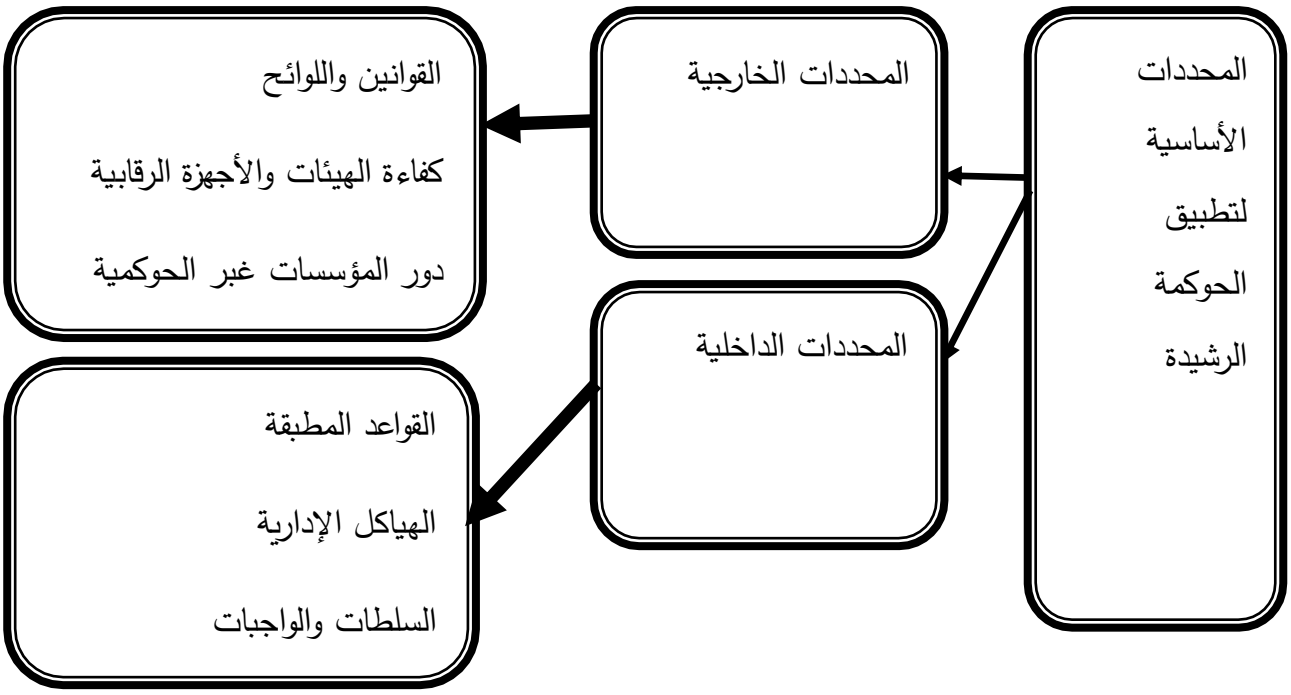
توجيه نشاط العليم العالي يتوافق مع القواعد الوزارية تعمل علة تشكيل السياسيات التعليم العالي وإستراتيجية في بعض الدول الغربية تهدف إلى إستراتيجية التعليم إلى ترقية وتطور أيضا السياسية العلمية التكنولوجية.

2-أعضاء ضمان الجودة:

هيئة ضمان الجودة فاعل هام في المحددات الخارجية تعرض معايير الجودة وتفوق تقييم مؤسسات التعليم العالي مثلا في فرنسا يتحمل تقييم التعليم العالي الوكالة العالية للتقييم إذ هي مرتبطة بالوزارة تعلم هذه الوكالة على: 1-تقسيم نظام التعليم العالي على خمسة سنوات

3-تصنيف كل جامعة:

تقرير هذه الوكالة يأخذ بعين الاعتبار الرأي العام من خلال الاستشارة الطلبة والأولياء عبر الانترنيت يصل هذا التقرير إلى الوزارة وتكون له نتائج مالية على ميزانية الجامعة المقيمة.[1]



[1] ياسر اكني أم خليفة، التفاعل بين الحوكمة وتنمية المراد البشرية في الجامعة الجزائرية ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسير موارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتربية جامعة بنها، سنة 2014-2015،ص 43-44.

المبحث الثاني:مجالات تطبيق الحوكمة

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مجالات تطبيق الحوكمة وكذلك إلى إبعاد الحوكمة وفائدة من تطبيق الحوكمة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر.

إن تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية يؤثر على العديد من المجالات من بينها ما يلي:

مجال التدريب:

ويتم هن من هنا تعريف عرض التدريب وإدارته الإشراف التربوي المجال الفرع التخصص الدعم الطالب في تدريبه والتحكم في معرفة الطالب وتعلمه (تقييم مهاراته ومراقبة مسيرته المهنية) والقيام بتقييم ومراجعة وتحسين المحتوى (فرق المجال)، التوجيه المهني بالتكامل وتدريب الدكتوراه ،(تنظيم وتعبئة وسائل التطوير الإدارات العلمية والبحثية للجامعة).

مجال البحث:

وتشمل تنظيم وهيكلة البحث وتطويره(فرق البحث محتويات البحث ،ومحددات البحث ذات الاستقلال الكمال) وتثمين البحوث العملية وإقامة العلاقات ،والشركات العلمية تكوير التعاون العلمي من خلال البرامج البحثية الوطنية والدولية).

مجال سياسة وإستراتيجية الجامعات:

وتشمل نظام المعومات ومختلف التكنولوجيا الحديثة وتوضيح شروط وضع السياسيات والتشاور مع كافة أطراف المصلحة الداخلية ذات علاقة مع العلم على تكوير وتنظيم المكونات والخدمات (الهيئات المؤسسية والهيئات الوطنية)،وكذا إجراءات الجودة (تركيب خلية ضمان الجودة التي تتمثل مهمتها في إعداد عملية تقييم لجميع الأنشطة الجامعية التربوية والعلمية والإدارية واعتماد معايير ضمان الجودة بها).

مجال الحياة في الجامعة:

من خلال استقبال ورعاية الطلاب والموظفين والأنشطة الثقافية والعلمية والظروف الحياة والعمل بالدراسات للجهات الفاعلة في الجامعة (الصحة النظافة الأمن الترقية) والمسؤولية الاجتماعية للجامعة عن البيئة والمجتمع الذي تتواجد به.

- عدم وجود رقابة فعالة،و وجود نظم تقييم ومساءلة ليس له تأثير.
- غياب المشاركة في صنع القرار وعدم وجود أسلوب النقاش والحوار.
- سيادة ثقافة تغليب المصلحة الشخصية على المصلحة الوطنية
- نقص العمل بالروح الفريق
- عدم التطبيق الصارم للأنظمة والتعليمات
- عدم استقلالية الكليات في قراراتها عن الإدارة المركزية للجامعة
- عدم اعتماد آلية الانتخاب في طرق تعيين القيادات الإدارية في الجامعة
- تركيز النفقات على الجوانب المادية أكثر من التركيز على الجانب البشري
- الثقافة السائدة فق المجتمع وتأثيرها في الأطراف الفاعلة في الجامعة د
- عدم وضوح طرق تقييم الأساتذة والإدارية وعدم وجود تكوين مستمر للأساتذة لتحسين مؤهلاتهم العلمية
- وجود بروتوكولات للاستقبال من طرف الإدارة العليا في الجامعة [1]

[1] عبد الحكيم بزاوية وعبد الجبار سالمي ،جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات ،ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول الملتقى الدولي حول حوكمة الجامعة تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي ،جامعة مهران ،يومي 03-04 افريل 2011 ،ص 08

المطلب الأول:أبعاد الحوكمة

إن الحوكمة باعتبارها ممارسة سياسية واقتصادية واجتماعية تتضمن ميكانيزمات وعمليات وعلاقات ومؤسسات يحقق من خلالها المواطنين مصالحهم ويمارسون حقوقهم والتزاماتهم ويحلون خلافاتهم كل هذا يقود إلى التساؤل عن أبعاد الحوكمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وكذلك التقنية.

1-البعد السياسي:

يتمثل أساسا في تفعيل الديمقراطية من خلال العديد من الاجراءات المتمثلة في تنظيم الانتخابات الحرة النزيهة وضمان المشاركة السياسية الواسعة وبناء دولة القانون وبروز صحافة مستقلة.[1]

2-البعد الإداري والتقني :

ويتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع بالإضافة إلى التركيز على الإدارة الأعمال.[2]

إن مفهوم الحوكمة يتبلور حول مقومات الإدارة الناجحة وان من أهم التحديات المعاصرة التي تواجه الإدارة في ظل النظام الاقتصادي والسياسي والانتقال من فكرة الإدارة والحكم من الحكومة إلى الحوكمة فترشيد الإدارة العامة وتامين استمراريتها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية يعتمد على الاهتمام بالجهاز الإداري.[3]وكذلك الأنظمة والقوانين المعلوم بها التي تحكم في سير العمليات الإدارية لتأكيد كمم مدة ملائمتها وقدرتها على تحقيق أهدافها والتركيز على الجودة الشاملة والمرونة في الحركة واتخاذ القرارات وهذا لا يتحقق إلا بالإبداع والسعي المتصل بالاهتمام بالموظفين واعدادهم مهنيا وتنمية روح المسؤولية والولاء والانتماء.

---

[1] وحيدة بورغدة ،حقوق الإنسان وإشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الإنسانية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلامية،جامعة الجزائر ،سنة 2008،ص 07.

[2] حسن كريم ،مفهوم الحكم الصالح في كتاب إسماعيل التنزيمي وآخرون الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ،مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت 2004،ص 96

[3] نمر أمال،حوكمة الدارة المحلية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية ،2015،ص15

البعد الاقتصادي:

يكون ذلك من خلال فتح المجال أمام القطاع الخاص للنشاط الاقتصادي دون تخصص القطاع العمومي للامتيازات و كذلك العلاقة الموجودة بين الحوكمة والاستثمار والقضاء على الفساد وتحقيق التنمية [1]،وكذا علاقتهما مع الاقتصادية الخارجية المجتمعات الأخرى من جهة ثالثة.[2]

البعد الاجتماعي:

تتعلق بطبيعة بين المجتمع المدني ومدى حيوته واستقلالية عن الدولة فالمؤسسات الاجتماعية تساعد في بناء النظام الاجتماعي عادل ورفع القدرات البشرية وذلك من خلال المشاركة الفعالة والفعلية للمواطنين وخلق روح الوطنية بين مختلف الطبقات الاجتماعية فالحوكمة تهدف إلى تنشر ثقافة الإنسان وممارسة الحريات ووضع حد لسياسيات التسلط.[3]

الفرع الأول:عوامل نجاح الحوكمة

هناك بعض العوامل التي تساهم في نجاح الحوكمة الرشيدة وتحقيق الهدف منها ومن بين هذه العوامل :

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين.
- إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة وتقبل بها جميع المشاركين في المؤسسة.
- جعل الإدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة في نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام مصادر والإفادة منها لأغراض المجتمع
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي وقياسه بصفة دورية وإتباع الإجراءات
- التي تضمن استمرار التقسيم والتخطيط واتساقها مع الأهداف

---

[1] بن نعوم عبد اللطيف،دور الحكم الراشد في تحقيقي التنمية الاقتصادية المحلية،دراسة حالة الجزائر مذكرو ماجستير جامعة مصطفى الاسطنبولي ،معسكر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، 2015-2016،ص 32

[2] على مراد آخرون الحوكمة والتنمية البشرية موارد وتواصل الملتقى الوطني حول التحولات السياسية وإشكالية التنمية في الجزائر ،كلية العلوم القانونية والإدارية، 16-17 ديسمبر 2008،ص03

[3] سلماطي خيرة ،دور الحوكمة في تطوير الإدارة المحلية الجزائرية ،دراسة بلدية أولاد خالد نموذجا ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص سياسات عامة وتنمية قسم العلوم السياسية ،سنة 2017-2018،ص17

- حصول المستفيدين على المعلومات التي يتم توفيرها ملائمة وقابلة لفهم والحقيقة
- تدعيم الثقة والاحترام والتمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم
- الاستدامة
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة.[1]
- يمكن إضافة أيضا المعيار البيداغوجي الذي يجب أن يستوفي المرشحون لشغل المناصب الإدارية في الهياكل الجامعية وذلك من خلال التقديم في ملف طلبهم السيرة الذاتية.[2]

الفرع الثاني:اتجاهات الحوكمة

هناك اتجاهان للحوكمة الأولى خارجي ويتمثل في الجهات المعنية بالإشراف على المؤسسة أو الرقابة عليها أو تقييم أعمالها،ومن الأمثلة عليها إشراف الوزارات التنمية أو الشؤون الاجتماعية على الجمعيات،كما هو واقع الحال الأردن ومصر وسلطنة عمان والسعودية واليمن وتقسيم الجمعيات من قبل إحداها المؤهلة لذلك بموجب معايير للمساءلة و أخرى للشفافية لتنوير الراغبين بالتبرع للجمعيات ،كما هو الحال في ولاية منسوتا ،ومدينة واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية.

أما الاتجاه الثاني فهو داخلي ويتمثل في الهيئات التعاقدية للمؤسسة مثل هيئات الجمعيات التي يختلف عددها ومسماها من دولة لآخر.

ففي ببلجيكا فان الهيئات لمعنية بحوكمة الجامعية بموجب القانون ،هي الهيئة العامة للجمعية ومجلس إدارتها ومجلسها الإشرافي وهيئتها التمثيلية.[3]

بينما في السويد فان الهيئات المختصة بحوكمة الجامعية سندا للتشريع هي الهيئة العامة للجمعية ومجلس إداراته ورئيسة ومدقق حسابتها المعتمد.

---

[1] دروجي اليزيد ،دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي تجرب ناجحة مجلة النور للدراسات الاقتصادية ،جوان 2020 ،مجلد06،عدد10،ص 147-148

[2] زهرة عباس،رفيق زواولة ،آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية نموذج مجلة البحوث الاقتصادية مجلد 08،العدد 01، 2023،ص 625.

[3] مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ،المركز الديمقراطي العربي،برلين ألمانيا العدد الثامن.

وتأسيسيا لما تقدم فيتضح أن حوكمة الجامعية تتأثر بمدى فاعلية وكفاءة هيئاتها العامة والإدارية والإشرافية والتمثيلية والجهات الخارجية المعنية بالإشراف والرقابة عليها وتقسيم أعمالها ،سواء أكانت تلك الجهات من السلطة القضائية أو من السلطة التنفيذية أو من القطاع التطوعي.[1]

المطلب الثاني: تطبيقات الحوكمة

إن تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية لا يتحقق إلا بالقيام بالعديد من الإصلاحات من شأنها تسهيل تطبيق هذا الأسلوب ومواجهة مختلف الصعوبات التي تحول دون بلوغ ذلك من أجل معالجة كافة الفجوات.

الفرع الأول:معايير تطبيقاتها

1-المعيار البيداغوجي :

يجب أن يستوفي المرشحون لشغل المناصب الإدارية في الهياكل الجماعية هذا المعيار من خلال التقديم في ملف طلبهم السيرة الذاتية التي تبين تفاصيل ممارستهم التربوية من سنة تعيينهم إلى ذلك حيث يتم اختياراهم كمرشحين محتملين لأي منصب إداري قيادة هيئة التدريس إدارة الجامعة الوزارة إدارة الأقسام فقط المترشحين التربويين والباحثين من بين الأساتذة والباحثين في الهيكل المعني هم وحدهم المؤهلون لاختياراتهم كمرشحون نهائيين لشغل الوظائف المسؤولة.[2]

2-المعيار البحث الأكاديمي:

يتبع هذا المعيار من الناحية الممارسات الدولية الطويلة الأمد في أنظمة التعليم العالي وكذا الإجابة الموضوعية عن الأسئلة البسيطة التالية:

هل أنت أكاديمي بدون ممارسة تربوية طويلة نسبيا لا تقل عن خمسة سنوات فهل يمكن ان ينتج عن مجال البحوث واستيعاب المتطلبات؟هل تستطيع قيادة قسم جامعي كلية جامعة وزارة؟

[1] مجلة تنمية الموارد البشرية للد ارسات والأبحاث ،المركز الديمقراطي العربي،برلين ألمانيا العدد الثامن.

[2] زهرة عباس رفيق زروالة،مجلة البحوث الاقتصادية التقدمة ،آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية أنموذج مقترح ،رفيق زروالة.العدد1 ،المجلد 08 2023،ص625.

3-تطوير الحياة الجامعية:

يستدعي تطوير الحياة الجامعية وتحسين جودتها العمل على تمكين مكونات الأسرة الجامعية من طلبة و أساتذة وباحثين وموظفين من العمل في ظروف أمثل للدراسة والتدريب والعمل وتشكل الخدمات الجامعية من طلبة أساتذة باحثين موظفين،من العمل في ظروف أمثل للدراسة والتدريس والعمل وتشكل الخدمات الجامعية سكن،إطعام منح قروض الأنشطة الثقافية والرياضية الجمعوية الإحاطة النفسية التعاضدية الصحية يقتضي تجسيد هذه الغايات العمل على[1]:

- القيام بتشخيص دقيق لظروف الحياة الطلابية الجامعية
- تعزيزي أطر الاستقبال والإعلام والتوجيه بالنسبة للطلبة
- مراجعة قيمة المنحة الجامعية وتحسين جودة الأكل والترقيع من نسبة الإيواء .
- النهوض بالمستوى العام لظروف الحياة والعمل لكافة المتدخلين بالجامعة
- تبني مشروع الحوكمة ووضع ميثاق وزارة بشأنها وتعميم تطبيق آلياتها على مستوى جامعات الوطن.
- ربط مشاريع ضمان الجود وآليات تطبيقه تقوم على شفافية ومسائلة والاستقلالية .
- إصلاح المنظومة التربوية باعتبارها المسؤولة عن المدخل التعليمي للمنظومة الجامعية
- هيكلة لجنة المحاسبة والمساءلة على مستوى الجامعات.
- وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمناهج التعليمة معصرنة ومتطورة.
- تعزيز مشاركة الجزائر في ملتقيات ومؤتمرات دولية لمناقشة وضع التعليم العالي الذي يخص وضع الدول العربية عامة واقتراح حلول للمشكلات الحالية.[2]

كما أنه يتم قياس متوسط مؤشرات هذا المحور في الجامعات الجزائرية والتي تمثل فرسائل الجامعات أهداف المؤسسات الإطار القانوني حيث تم التوصل إلى نتيجة القياس الإجمالية لهذا المحور.

[1] اللجنة الوطنية للإصلاح 2015/04/23 مشروع الإصلاح المنظومة التعليم العالي والبحث العلمي 2016/2015 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي 34 الجمهورية

[2] سمر سالمة يومي 22-02-2017،ص 129-130

البعد الأول:

ويتمثل في الإطار العام ويتمثل في ثلاث مؤشرات متمثلة في رسالة الجامعات الأهداف المؤسسات والإطار القانوني ونتيجة القياس الإجمالية لهذا البعد.

رسالة الجامعات:

معظم المؤسسات الجامعية الجزائرية تفرط في إضفاء الطابع الرسمي على إطارها العام إلى أقصى درجة ممكنة إذ يتم تحديد رسالة ومهام الجامعات رسميا بموجب قانون التعليم العالي وغالبا ما يكون ذلك بقرار وزاري بينما نادرا ما يوجد ممثلو عن المجتمع المدني وممثلوا القطاع الخاص كما يشارك في تحديد الإطار العام للجامعات في حين أن النقابات تشارك وتمثل بصفة منظمة في الجامعات.

الإطار القانوني:

يحدد الإطار القانوني لجميع الجامعات في القانون أساسي وطني،وهذا النظام لم يتغير في معظم الجامعات منذ شأنها إلا مراتب.

بعد الإدارة:تضمن بعد الإدارة ثلاثة مؤشرات متمثلة في الإستراتيجية اختيار القرار أداء المستخدمين وتقييم.[1]

أهداف المؤسسات:

يتم تحديد أهداف المؤسسات الجامعية أيضا في قرار وزاري وغالبا في قانون التعليم العالي ويتم الحرص أثناء تحديدها أن تكون ملائمة ومتوازنة ومنسجمة مع رسالة الجامعات المحددة على المستوى الوطني.[2]

[1] المؤتمر الدولي 2020 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجماعات التي أقرها البنك الدولي كلية العلوم الاقتصادية سطيف،ص 246

[2] المؤتمر الدولي،المرجع نفسه ،ص 246

الفرع الثاني:فوائد تطبيقاتها وعناصرها

سوف نتطرق إلى فوائد تطبيقاتها وكذلك إلى أهم العناصر التي تحكم الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي.

البند الأول:فوائد تطبيقاتها

إن تطبيق الحوكمة من شأنه تحقيق الفوائد التالية:

- الاستخدام الأمثل للموارد وتعزيز المساءلة وحسن توزيع الخدمات وإدارتها.
- تعظيم قيمة المؤسسة ودعم قدراتها التنافسية بما يساعد على جلب مصادر تمويل محلية وعالمية وبالتالي التوسع والنمو وخلق فرص عمل جديدة.
- تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات عن طريق اتخاذ القرارات الإستراتيجية للحفاظ على موارد المؤسسة.
- التخفيف في حالات الصراع في المؤسسة والزيادة من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح،وذلك بزيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز.[1]
- جعل المؤسسة قادرة على التكييف مع متغيرات البيئة الخارجية.
- اعتماد نماذج التمويل التي تعطي للجامعات مزيد من الحريات وتشجيعهم على تطوير مصادر جديدة للدخل.
- تحفيز للمتعلم تدريبا حقيقية التعرض لأخطار والأعباء المالية الباهظة.
- تعد برامج الحوكمة طريقة حالة في التعليم والتعلم اذ يتم التعلم فيها عن طريق الاكتشاف.
- إتاحة فرصة للمتعلم لارتكاب أخطاء.
- اتاحة فرصة للمتعلم بان يشارك في تعلمه بشكل نشط و أن يتخذ القرارات بنفسه بدلا من أن يكون مجرد مستقبل للمعلومات.[2]

[1] بلية حسن المرجع السابق،

[2] شادي صحبي عبد الرحم أبو شنب ،إطار مقترح لتطبيق المحاكاة في التعليم العالي في الجامعات الفلسطينية العامة كلية العلوم الاقتصادية تجارية تسيير جامعة أبي بكر بلقايد ،تلسمان 2020،ص49

البند الثاني:عناصرها

- تحتاج الممارسة الجيدة للحوكمة الجامعات إلى توفير كافة العناصر المخلفة والضرورية والتي تضم أطراف ذات المصلحة داخليون وخارجيون الشؤون الإدارية المشاركة الإدارة العليا المستوى والسياق عناصر الحوكمة تقوم الجامعات على مجموعة من العناصر التي تهدف الى ضمان الفهم الصحيح لعناصر الحوكمة.

الأطراف ذات المصلحة:

والذي يعتبر عنصر مهم لحوكمة الجماعات لأنها توضح وتحدد كافة الأطراف ذات العلاقة بالجماعة والمحيط الذي يتواجد فيه وتنقسم إلى الأطراف ذات المصلحة الخارجية تشمل في الخرجين،الدولة والحكومات المتوسطة والمحلية رجال الأعمال المنظمات الاجتماعية المجتمع بشكل عام أم الأطراف ذات المصلحة الداخلية معبر عنها الأساتذة الإدارة المجالس الطلبة الاتحادات والنقابات العمالية.

المشاركة:

تعد عنصر ومبدأ مهم لحوكمة الجامعات لذا تم تحديد الأمور التالية المتعلق بها وهي كافة المشاركة ووقتها مكان وحدود مشاركة.

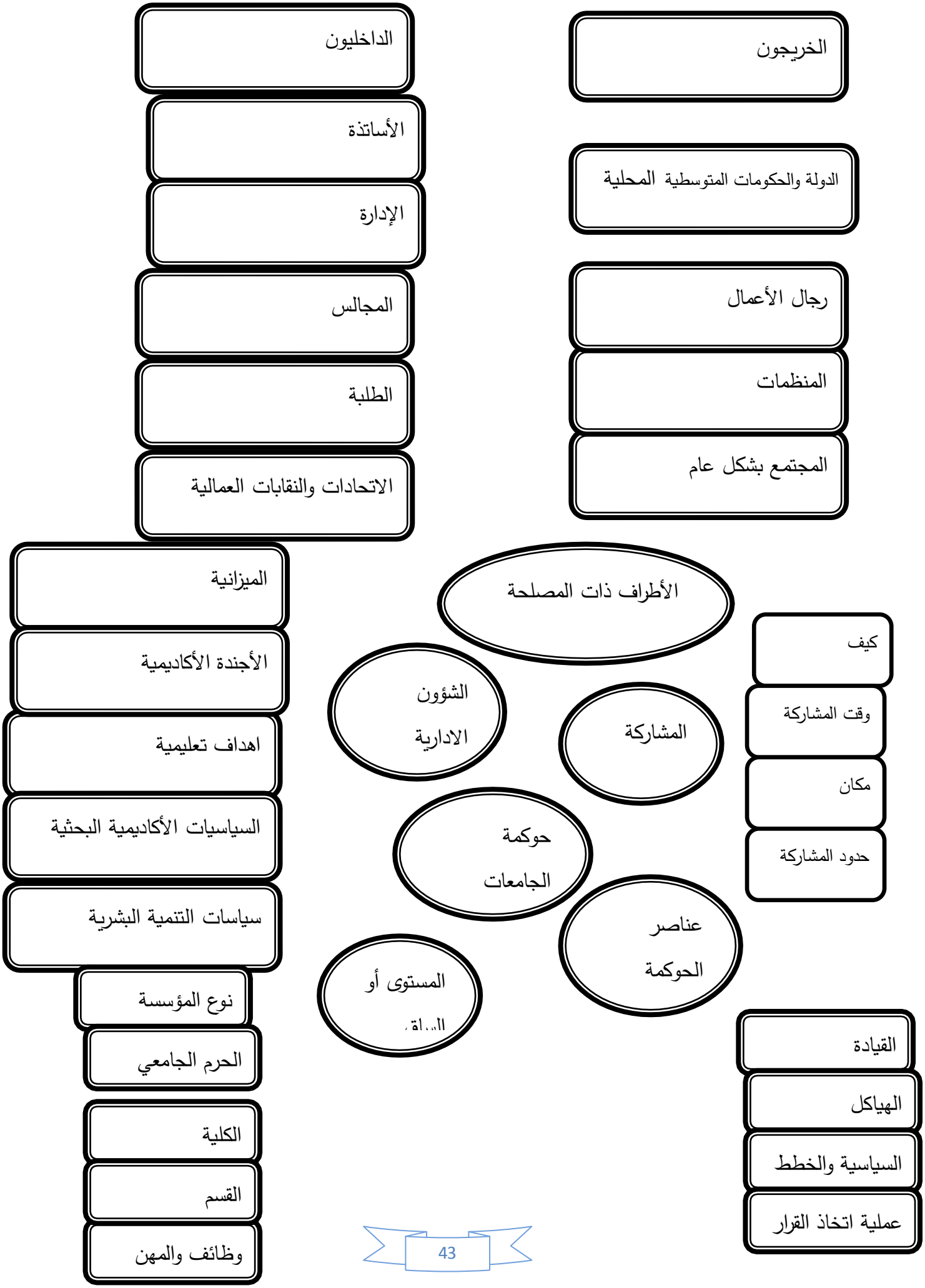
الإدارة العليا:معبر عنها بالقيادة الهياكل والإجراءات السياسيات والخطط ،عملية اتخاذ القرار.

المستوى أول لسياقيضم نوع المؤسسة ،الحرم الجامعي ،الكلية القسم.

الشؤون الإدارية:

وتتمثل في الميزانية الأجندة الأكاديمية،الأهداف التعليمة ،السياسات الأكاديمية والبحثية،سياسات تطوير الموارد البشرية أن توفر العناصر التي تم ذكرها سالفا يجعلها تحظى باهتمام أكبر من قبل الجامعات من أجل بلوغ الأهداف والأهمية المرجوة من حوكمة الجامعات.[1]

[1] مقترح زهرة عباس ،رفيق زورولة ،جامعة مجلة البحوث الاقتصادية المستفيدين آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجماعة الجزائرية أنموذج فرحات عباس 01 الجزائر المجلد 08 العدد، 2023 .


الخريجون
الدولة والحكومات المتوسطية المحلية
رجال الأعمال
المنظمات
المجتمع بشكل عام
الداخليون
الأساتذة
الإدارة
المجالس
الطلبة
الاتحادات والنقابات العمالية
الأطراف ذات المصلحة
الشؤون الادارية
المشاركة
حوكمة الجامعات
عناصر الحوكمة
المستوى أو السياق
كيف
وقت المشاركة
مكان
حدود المشاركة
القيادة
الهياكل
السياسية والخطط
عملية اتخاذ القرار
الميزانية
الأجندة الأكاديمية
اهداف تعليمية
السياسيات الأكاديمية البحثية
سياسات التنمية البشرية
نوع المؤسسة
الحرم الجامعي
الكلية
القسم
وظائف والمهن

تأسيسا على ما سبق وما تم دراسته في الفصل الأول يمكن أن نستنتج تعريف الحوكمة الجماعة على أنها مجموعة من القواعد والقيم والآليات والعمليات التي تستطيع من خلالها تحقيق أهداف كافة الأطراف ذات العلاقة بالجامعة سواء كانت أطراف داخلية أو خارجية مع توفير الوسائل اللازمة لبلوغ ذلك بكل شفافية وعدالة عن طريق التطبيق الجيد لمبادئها سعيا نحو تحقيق المزيد من الشفافية والمسائلة.

لقد عرفت الجامعات بدورها تطبيق لأسلوب الحوكمة حيث أمكننا تعريفها بأنها الأسلوب الذي تستطيع من خلاله الجامعات توجيه وإدارة نشاطاتها بما يضمن تحقيق الجودة وتمييز في الأداء عن طريق توفير الاستراتيجيات المناسبة وكذا فعالية أساليب تقييم الأداء سعيا نحو تحقيق أهداف الجامعة مع مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بها بإتباع لمراحل واضحة تمكن من التطبيق الفعال لها وهي التعريف بالحوكمة.

الفصل الثاني

تجسيد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تقوم الجامعات بدور محوري في كافة المجتمعات لأنها تساهم بصورة مباشرة في توليها للمعرفة التي تتوافق مع متطلبات عصر المعرفة،الذي فرض بدوره حزمة من الشروط تخدم جودة التعليم ويلتزم بها من يشارك في توفير كافة أطراف الجامعة لخدمة مخرجاتها (الطلبة) ، تعتمد على شروط أساسا في تصليح الطلبة وتزويدهم بمزيج من المهارات المعرفية والفكرية تتيح لهم الظفر بفرصتهم في عالم الشغل.

تعد حوكمة الجامعات منظومة متكاملة من القوانين ،النظم والقرارات تطبق وفق ضوابط تشاركية من أجل تحقيق الجودة والتميز بالأداء التعليم.

ورغم أن التوجه نحو الإدارة الرقمية ليس بالأمر الهين الذي يخلو من الصعوبات والعوائق إلا أن الجزائر سعت إلى الاعتماد على هذه التقنية في سبيل النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي وعملت قدر الإمكان على توفير المقومات المادية وغير المادية وفق ما تقتضيه متطلبات صناعة البيئة الرقمية.

ستناول من خلال هذا الفصل تجسيد الحوكمة في المؤسسات التعليم العالي الذي سنتطرق إلى دوافع تجسيد الحوكمة وأسباب تطبيقاتها وأساليب الذي اعتمدت عليها وكذلك الأطراف المعنية بتطبيقها واهم المعوقات وكذلك آليات ومعايير ضمان جودة التعليم العليم

المبحث الأول:دوافع تجسيد الحوكمة في قطاع التعليم العالي

تتضمن الحوكمة كل من الحرية والمساءلة وفي أغلب الدول ومنها الدول النامية، تَّم توسيع مفهوم الاستقلالية ليشمل هيئات التعليم العالي بهدف زيادة المرونة التي تحتاج إليها هذه المؤسسات من أجل الاستجابة لحاجات المجتمع ولاقتصاد.

إن الحوكمة في مجال التعليم العالي تتعلق بمعناها الأوسع بالعمليات الرسمية وغير الرسمية التي يتم بواسطتها صياغة السياسات وتحديد الأولويات، وتخصيص الموارد وتطبيق الإصلاحات، مما يؤثر عمليا القرارات المتخذةً على جميع في مجال التعليم، علما أنه يمكن الحديث عن الحوكمة بدون الحديث عن الفعالية ومكافحة الفساد تعرف حوكمة التعليم بصفة عامة على أنها ضمان بأن الموارد الضرورية من أجل نظام تعليم كفؤ وفَّعال)مالية، مادية، بشرية(مسيرة بطريقة شفافة وقابلة للمساءلة.وهي وسيلة لتقُّدم والإصلاح على أنها شبكة قانونية لتدعيم التعليم للجميع آليات قانونية لتحقيق العدالة في التعليم .تهدف إلى المساواة في التعليم عبر حوكمة توزيع الموارد .فض الفساد في قطاع التعليم وخاصة العمومي منه.

إن ممارسة الحوكمة تؤثر الفشل فيً على مدى توفر قاعات الدارسة والمعلمين والموارد التعليمية، قويا مكافحة الفساد له تأثير ذو حدين على التعليم، فهو يسيء إلى الفعالية ويقضي على الأنصاف هم الأشد تضرر من الفساد .ويعد زيادة التوظيف وتعزيز الحوافز وتحسين المؤهلات من القضايا الجوهرية للتحديد المتمثل في حوكمة إدارة شؤون الأساتذة ويشمل هذا :الرواتب ومستويات المعيشة التي يجب أن ترتبط بالمؤهلات وليس بالنتائج لتجنب التأثير فيها توظيف الأساتذة التوزيع الجغرافي لهم الحوافز والإجراءات المرتبطة بالأداء، وهي العناصر التي أخذتها الجهات الوصية في الجزائر بعين الاعتبار في السنوات الأخيرة من أجل تحسين نوعية التعليم العالي، باعتبار أن نقص فرص التكوين وتدني الاجور وسوء ظروف العمل كانت تثير استياء المدرسين، مما حدا بالجهات الوصية في الجزائر تحسين أجور أساتذة التعليم العالي

المطلب الأول:أسباب تطبيقاتها ومراحل تجسيدها

إن من بين الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالحوكمة على مستوى القطاع التعليم العالي مردها إلى جملة من الأسباب التي تواجه هذه الأخيرة لا سيما في الدول العربية والتي ضمنها في :[1]

الفرع الأول:أسباب تطبيقات الحوكمة

- ❖ زيادة الضغوطات على مؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي المرتبط بزيادة النمو السكاني لاسيما مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المستخدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
- ❖ ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة في مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومة أو الخاصة ،يمكن بسبب تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم،كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد .
- ❖ تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي وزيادة المنافسة بشكل كبير.
- ❖ زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية .
- ❖ ضعف البنى التحتية وقلة فرص البحث العلمي.
- ❖ ضعف أفاق البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص.
- ❖ ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية.
- ❖ انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة من النصف الثاني من القرن العشرون.
- ❖ ظهور منتجين حدد للخدمات التعليمية،وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسيع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة.[2]
- ❖ التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأخذ العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في إطار الانتقال إلى الاقتصاد المعرفة،هذا بدوره يساهم في توسيع الدور البحث للجامعات في الكثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية.

---

[1] أحمد محمد احمد برقان ،وعبد الله القريشي حوكمة الجامعات و دوره في مواجهة التحديات ،مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة البنا،طرابلس لبنان، 15-17ديسمبر ،2012،ص 11

[2] مجلة الدراسات العدد الاقتصادي "حوكمة الجامعات المتطلبات والمعوقات دليلي بن عبسي جامعة بسكرة،العدد 3المجلد 8جوان 2017،ص 48-49

- ❖ انتقال النماذج الإدارية الموجودة في اغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى النماذج أكثر حداثة من النصف الثاني من القرن العشرين.
- ❖ زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية الأكاديمية وزيادة المنافسة بشكل كبير .
- ❖ ظهور منتجين للخدمات الجامعية وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ❖ تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما يستهلك في إنشاء الجامعات ذات توجيه بحثي تتكون أساس من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.
- ❖ عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية انعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة مما أدى إلى تحول الجامعات إلى مؤسسة تضرم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين.
- ❖ ظهور توجيهم عالمين رئيسين يتوقع أن يؤثر على المسار ومستوى الرفاهية الإنسان وهما البحث العلمي وتمويل أنشطتها.
- ❖ الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكثر تهديد لمشاريع الإنسان وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للإنسان فضلا عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل.
- ❖ تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي على مستوى البيداغوجي أو على المستوى العلمي والبحثي إذ تحول إلى عادة تقليدية بين أفرد الجامعية.
- ❖ أزمة الثقة بين المجتمع فالملاحظ في السنوات الأخيرة انعدام الثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل الاجتماعية والاقتصادية والصناعية والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة.[1]

البند الأول:أساليب حوكمة الجامعات

تتمثل أساليب الحوكمة الجماعات فيما يلي:

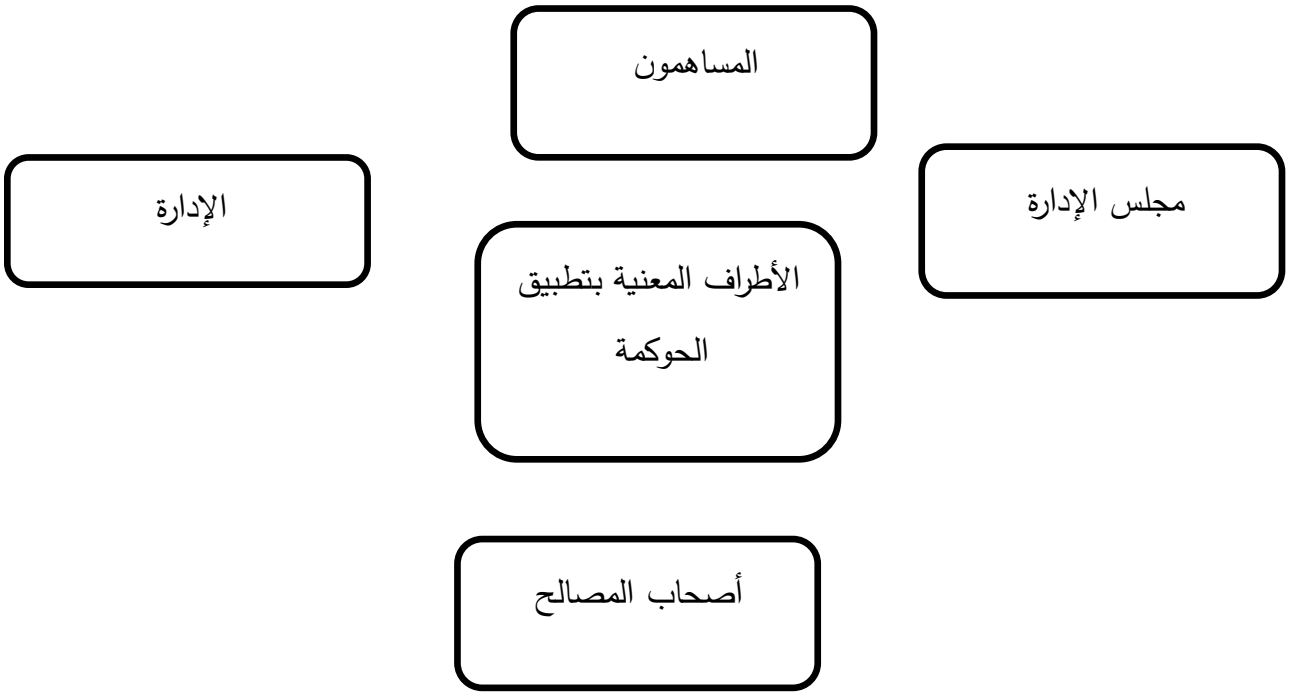
- ➢ منح مؤسسات التعليم العالي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة.
- ➢ تساير مؤسسات التعليم العالي ويتميز باللامركزية بدرجة عالية
- ➢ سن قوانين جديدة وموحدة للتعليم العالي تتسم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب
- ➢ توجيه أهداف التعليم نحو تكوين مواطنين وطلاب ذات فائدة للمجتمع الذي يعيش فيه
- ➢ تأمين قياديين يتمتعون بكفاءات عالية في التخطيط والتسيير والتقييم المؤسسي.
- ➢ تطوير الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع يهدف تمويل التعليم العالي
- ➢ تعزيز مبدأ الشراكة بين مؤسسات التعليم العالي حول العالم

[1] غضبان حسام الدين،مرجع السابق،ص 204.

- خلق هياكل متماسكة يساعد على اتخاذ القرارات رشيدة من جانب البحث العلمي.
- دعم تسيير الجامعة وفق مبادئ أساسية.[1]

البند الثاني:الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسة معنية بتطبيق الحوكمة تؤثر في التطبيق السليم لقواعد الحوكمة وتتخذ إلى درجة مدى نجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد والشكل الآتي يوضح ذلك:



1-المساهمون:

وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم وأيضا تعظيم قيمة الشركة على المدى الأطول وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المساهمين لحماية حقوقهم. [2]

[1] غضبان حسام الدين،مرجع السابق،ص 204.

[2] محمد عبد الفتاح العشماوي ، آليات حوكمة الخزانة العامة ورقة عمل مقدمة في ملتقى حكومة الخزانة العامة الرباط،المملكة المغربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية،جوان 2007

2- مجلس الإدارة:

وهم يمثلون المساهمون أيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين الذين يوكلون لهم الإدارة اليومية لأعمال الشركة،بالإضافة إلي الرقابة على أدائهم ،كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسيات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.[1]

3- أصحاب المصالح:

وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين والمدنين والعمال والموظفين ويجب الملاحظ أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان فالدائنون عل سبيل المثال يهتمون بأمور الشركة على السداد في حين أن العمال والموظفين بقرة الشركة على الاستمرار.

4- الإدارة:

وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء على مجلس الإدارة وتعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح الشركة وزياد قيمتها بالإضافة إلى مسؤليتها اتجاه الإفصاح والشفافية في نشرها للمساهمين.[2]

الفرع الثاني:مراحل تجسيدها وسبل نجاحها

البند الأول:مراحل تجسيدها

يتطلب تجسيد حوكمة الجامعات جملة من المراحل التي تتمثل في:

1. مرحلة التعريف بالحوكمة وأهم أهدافها والغايات والتي تعتبر من أهم المراحل
2. مرحلة بناء البيئة الأساسية القوية للحوكمة المؤسسة التي تعمل على توفير كل الظروف الضرورية لتحقيقها الفعلي .
3. مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وفق برنامج زمني محدد الأعمال والتوقيت

[1] محمد عبد الفتاح،آليات الحوكمة العامة ، ورقة بحثية مقدمة حوكمة الخزانة العامة الرباط المملكة المغربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،جأن 2007.

[2] مونية سلطان،السندات والأسهم والأوراق المالية همان ،دار الأيتام للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2018،ص171.

4. مرحلة التنفيذ وتتطلب عدة ممارسات خاضعة لمبادئ الحوكمة كالاستقلالية السلطة الشفافية المسالة وتحليلها لتحديد مواطن الضعف بالتنفيذ وتعديلها ويقوم تطبيق الحوكمة بتطبيق السياسيات المتعلقة بذلك وتحديد ادوار تشاركيه لكل الفاعلين كالإدارة ولجان مجالس والأكاديمي.[1]

إن مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة الجامعية هي المرحلة التي يبدأ فيها اختيار وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة حيث يتطلب تنفيذها اكبر قدر من الاستقلالية والمحاسبية والشفافية وكذلك تطبيق نظام العقاب والثواب .[2]

تنفيذ الحوكمة وتطبيقاتها وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف إلى تطبيق الحوكمة حيث يظهر في هذه المرحلة بعض القواعد المعارضة لتطبيق الحوكمة والتي تحتاج إلى استخدام استراتيجيات ملائمة لتحفيز مواقفها وكسب تأييدها لتطبيق الحوكمة.[3]

متابعة الحوكمة وخطورتها [4]تهدف هذه المرحلة التأكد من حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها ممن خلال استخدام أدوات والوسائل التي تزيد من فاعلية الحوكمة ومعالجة الأخطاء التي قد تحدث أثناء التطبيق .

وضع برنامج قياسي لتطبيق الحوكمة و يحتاج تطبيق الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال المهمات وموضح به المؤشرات الدالة على نجاح مراحل تطبيق الحوكمة حتى يتمكن من التعرف على المعوقات التي تعترض مرحلة التطبيق والعمل على حلها من أجل نجاح تطبيق الحوكمة على ارض الواقع.

مرحلة المتابعة وتطوير الحوكمة المؤسسة وهذا بالتأكد من حسن تنفيذه والرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدفق في آليات التنفيذ والإجراءات والعمليات الإدارية .[5]

---

[1] لطيفة رجب ،صندرة سايسي كلالي عباس،اثر تفعيل الحوكمة في تجويد تحقيق الجودة مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية التنمية المستدامة ، مجلد2 العدد، 2020،2،ص141.

[2] رضا ابراهيم المليجي ،جودة وعماد المؤسسات التعليمة مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،القاهرة،2011،ص 27

[3] منال حسين الحميدي، المرجع السابق ،ص 145

[4] يعقوب عادل نصر الدين ، إطار النظري المقترح لحوكمة الجماعات ومؤشرات تطبيقاتها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن،ص 16

[5] منال حسن الحميدي، المرجع السابق ،ص146

البند الثاني:سبل نجاحها:

هناك بعض العوامل التي تساهم في نجاح الحوكمة الرشيدة من اجل تحقيق الهدف منها الإشراف والرقابة على السياسيات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية ومن هذه السبل مايلي:

- جعل الإدارة المخاطر المؤسسة أجزاء متكاملة من نظام الحوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها لأغراض المجتمع.
- إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.[1]
- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين.
- تأسيس مجموعة من القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة ويقل بها جميع المشاركين في المؤسسة
- حصول المستفيدين على المعلومات التي يتم توفيرها ملائمة وقابلة للفهم وحقيقية.
- الاستدامة.
- تدعيم الثقة والاحترام والتمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.[2]
- يجب تحديد اللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعات الكليات الأقسام والوحدات) ويتضمن سياسيات مكتوبة وتحددي أدوار هذه اللجان والمجالس بوضوح إتاحة هذه السياسيات للجميع.
- وثائق وأدلة مكتوبة ومتعددة توضح هياكل هذه المجالس واللجان،تشكيلتها وواجباتها ومسؤولياتها صلاحياتها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها نظم المساءلة من السياسيات والقرارات التي تصدرها.[3]

كما تعتمد سبل نجاح الحوكمة على العديد من المعايير من اجل مواجهة مختلف الصعوبات.

---

[1] محمد ميحة فخري محمود،دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجماعات المصرية ،مجلة مستقبل التربية العربية مجلد 18،العدد 73 سنة 2011، ص 82

[2] هاجر عبد الدائم نادية عبد الكريم دراجي اليزيد ،دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي التجارب الناجحة مجلة النور للدراسات الاقتصادية مجلد 6العدد 10 جوان 2020،ص147-148.

[3] محمد على الشبطان،مفهوم حوكمة الجماعات وأثره في تعزيزي معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي دامعة الشرق الأوسط،عمان الأردن،ايام 11-13مارس سنة 2017،ص 06

1-المعيار البيداغوجي:

- ❖ يجب أن يستوفي المترشحون الشغل المناصب الإدارية في الهياكل الجامعية هذه المعايير من خلال التقدم في ملف طلبهم السيرة الذاتية التي تنسب تفاصيل ممارستهم التربوية من:
- ❖ نظام يحدد المجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعات-الكليات-الأقسام-الوحدات) ويتضمن سياسات مكتوبة وتحديد أدوار هذه اللجان والمجالس بوضوح،إتاحة هذه السياسيات للجميع.
- ❖ وثائق وأدلة مكتوبة ومتعددة توضح هياكل هذه المجالس واللجان وتشكيلتها وواجباتها ومسؤولياتها،صلاحياتها وإجراءات ومعايير اختيار أعضائها ،ونظم المساءلة عن السياسيات والقرارات التي تصدرها.[1]

معيار البحث الاكاديمي :

يتبع هذا المعيار من الناحية الممارسات الدولية طويلة الأمد في أنظمة التعليم العالي والبحث العلمي وكذا من الإجابة الموضوعية عن الأسئلة البسيطة التالية:هل أنت أكاديمي بدون ممارسة تربوية طويلة نسبيا لا تقل عن خمس سنوات ،فهل يمكن أن ينتج في مجال البحوث واستيعاب المتطلبات ؟هل تستطيع قيادة قس مجامعي،كلية،جامعة؟[2]

تطوير الحياة الجامعية:

يستدعي تطوير الحياة الجامعية وتحسين جودتها العمل على تمكين مختلف مكونات الأسرة الجامعية من طلبة وأستاذة وباحثين وموظفين من العمل في ظروف أمثل للدراسة والتدريس والعمل وتشمل :الخدمات الجامعية من سكن والإطعام ومنح قروض،والأنشطة الثقافية والرياضية والجمعوية، والإحاطة النفسية والتغطية الصحية ويقتضي تجسد هذه الغايات العمل على:

- ➢ القيام بتشخيص دقيق لظروف الحياة الطلابية والجامعية
- ➢ تعزيز أطر الاستقبال والإعلام والتوجيه بالنسبة للطالب

[1] فاروق جعفر عبد الحكيم،حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة مجلة العلوم التربية،المجلد 19 ،العدد1،الجزء 2، مصر ،جانفي ،ص 318-319

[2] زهرة عباس، المرجع السابق،ص199

- تكثيف الأنشطة الثقافية والرياضية والجمعوية وتحفيز بعث النوادي وتوفير إحاطة نفسية والصحية واجتماعية أفضل من خلال دعم الموارد البشرية والتجهيزات الملائمة
- مراجعة قيمة المنحة الجامعي وتحسين جودة الأكل والترفيع من نسبة الإيواء.
- النهوض بالمستوى العام لظروف الحياة والعمل لكافة المتداخلين بالجامعة.
- تنبي مشروع الحوكمة ووضع ميثاق وزاري بشأنها وتعميم تطبيق آلياتها على مستوى جامعات الوطن.
- ديمقراطية اتخاذ القرارات التعليمة
- ربط مشاريع ضمان الجودة بآليات تطبيقية تقوم على الشفافية والمساءلة والاستقلالية.
- إصلاح المنظومة التربوية باعتبارها المسؤولة عن المدخل التعليمي للمنظومة الجامعية
- سن تشريعا تنظم الإطار الهيكلي للرقابة المالية والبيداغوجية على مستوى الجامعات.
- وضع ميثاق تنفيذي ينظم العلاقة بين الطالبة والأساتذة والإدارة والمجال العلمية والبيداغوجية ويضمن المشاركة الفعالة للمعنيين في القرارات التعليمية
- هيكلة لجان المحاسبة والمساءلة على مستوى الجامعات
- منح مزيد من الاستقلالية للجامعات.
- وضع خطة إستراتيجية بعيدة المدى للمناهج التعليمية معصرنة ومتطورة.
- عقد اتفاقيات بين الجامعة والشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين لربط الخريجين بسوق العمل.

يمكن تجسيد الغايات التي تسعى إليها من خلال ما يلي:

-إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسية للطور الجامعي والاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمالية المناسبة قصد تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل في أي جامعة في إطار استراتيجية تنموية عامة يخطط لها مركزيا بناءا على معطيات اقتصادية ديموغرافية، اجتماعية، ثقافية وليس بناء على اعتبارات سياسية مثل ما يحد ث اليوم والذي أدى إلى بعثرة المال العام.

– التركيز على الاعتبارات الموضوعية في اختيار الأساتذة وفق معايير الكفاءة والجودة في التعليم، وتهيئة الظروف المناسبة لعضو هيئة التدريس التي تمكنه من التدريس والبحث والتطوير الذاتي، والعمل على تك وينه وتدريبه جيدا.[1]

المطلب الثاني:معوقات تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي ومعاييرها.

إن المشكلة الأساسية فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة في الجامعات تدول حول التوقيف بين مطلبين أساسين هم الاستقلالية الجامعية التي يطلب بها الأكاديميون ومساءلة العامة التي تتطلب بها الحوكمة وهنا يوجد مستويان:

المساءلة أمام الحوكمة من حيث أن الجامعة جزء من مؤسسات الدولة، تمويلها ويتم التفويض لها بممارسة صلاحياتها من قبل الحكومة أم المستوى الآخر هي المساءلة أمام الجميع لان جميع الجامعات خاصة أم عامة كانت تحاف عليها ويدعهما المجتمع مع ضرورة الاستجابة للاحتياجات والمطالب الاجتماعية.[2]

مع الاطلاع على عدد من الدراسات العربية التي وضحت مجموعة من المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة في الجامعات في البلدان العربية والتي تختلف باختلاف البيئة التي تواجد بها الجماعات لان كل بيئة لها خصوصياتها.[3]

الفرع الأول: معوقات تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي

الجدير بالذكر أن تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية ليست بالعمليات السهلة إذ أن هناك العديد من المعوقات التي تعيق تبني الجامعات للحوكمة وهذه المعوقات حددها عزت في الثقافة السائدة في المجتمع والتشريعات الجامعية وطريقة إدارة الجماعة أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية والمناخ السياسي العام

[1] زهرة عباس ،المرجع السابق،ص199

[2] زهرة عباس ،المرجع السابق،ص

[3] احمد عزت المحامي ،مفهوم الحكومة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقاتها 2008،وثيقة انترنيت متوفرة على الموقع old qady net/tax onomy /10 تاريخ الاطلاع 2024/04/24

في حين حدداه "الفررا" في ضعف التوازن في تحمل المسؤولية بين الأجسام الإدارية المختلفة من مجلس أعضاء ومجلس جامعة و أصحاب المصالح وضعف المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار من قبل الإدارة والعاملين والطلبة،مما قلل من المشاركة في تحمل المسؤولية.

إن معوقات تطبيق الحوكمة تكمن فيما يلي:

المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع:تتمثل في الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع وعدم مناقشة القرارات أو المشاركة فيها بل يجب علينا تطبيقها مما أدى إلى ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله مختلفة،التي تنتقل من الطالب إلى الجامعة بمعنى أن الطالب ليس من حقه الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة أو على مستوى المناهج التدريس،مما يقتل روح الإبداع داخل الطالب والأسلوب نفسه بتطبيق على علاقة الأستاذ مع مستويات الإدارية العليا فيما يخص الترقيات أو لتقسيم نجاحه العلمي مما يؤدي النظر إلى أن الجامعة مؤسسة بيروقراطية وكل من أدنى في التدرج الإداري ليس له الحق في مناقشة قرارات المستويات العليا.

المناخ السياسي العام:

يؤثر المناخ السياسي العام الذي يسود الدولة على قدرات وآراء الأسرة الجامعية مما يؤدي إلى الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير فضلا عن غياب الديمقراطية في انتخابات الاتحادات الطلابية هذه الأخيرة مهمتها الدفاع عن حقوق الطلبة ولكن يرى العكس فهي تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب السياسية التابعة لها.[1]

المنظومة الثمانون الحالية:

عدم ملائمة القوانين مع التطورات الحاصلة في الجامعات بمعنى أن التعليم العالي يتطلب قوانين ولوائح خاصة بها.

[1] رضا محمد مصباح الأسود،أمحمد خليفة الطويل مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية ،العدد2ديسمبر 2021،ص 14.

طريقة إدارة الجامعة:

تكمن المشكلة الرئيسية في المصلحة التي تتم بها الإدارة الجامعية في طريقة اختيار الأعضاء هيئة التدريس والقيادات عموما بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام...الخ

هؤولاء جميعا يتم تعيينهن من قبل سلطات الإدارية وتنفيذية ولا ينحتو بالتولي مناصبهم وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤولاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية واستقلالية كل منهم في مواجهة رئيس الأعلى ،مما يعيق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعات من خلال وضع معايير لتقسيم القيادات الجامعية وقياس أدائها.

فكرة تقسيم الطلبة لأداء الاكايديمي لأعضاء هيئة التدريس:

هذه الفكرة غائبة تشمل معظم الجامعات على عكس الوضع القائم في بعض منها مثل الجامعات الأمريكية التي تعتبر تقسيم الطلاب لبعض هيئة التدريس أحد معايير استمرارها في العمل بالمجال الأكاديمي من عدمه وما يرتبط من الترقيات والمنح.[1]

غياب التوجه والرؤية الإستراتيجية الواضحة لدور الجامعات:

كمخطط معرفي للمجتمع وأسلوب تحقيقها في ضوء ما هو متاح من تكنولوجيا عالمية نظرا لوجود فجوة كبيرة بين التطور التعليمي والتكنولوجي.

غياب نموذج الناجح يقدم المعرفة وينشرها بين الأفراد:

يهتم بنوعية المزيج ويقوم على أن المعرفة لابد أن تقدم المجتمع ويرتبط بنظام اجتماعي ونموذج يسعى إلى إنتاج واستخدام المعرفة وقادر على الجمع بين التعليم وضمان جودته.

اقتصار دور الجماعة:على كونها مجرد مانح للدرجات العلمية وغياب دورها كمؤسسة التعليم المستمر الذي يمثل واحدة من أهم نقاط ضعف التعليم الجامعي.

[1] رضا محمود مصالح الأسود،د .محمد خليفة الطويل،مرجع سابق،ص 15-16

غياب السياسية التكميلية :

ترتكز على تحقيق جودة الأداء من ناحية الكم على حساب الكيف.

غموض التوجيهات الإستراتيجية لسياسة التعليم العالي:

وتعتبر الجوانب المتعلقة بالمحاسبة والاستقلالية والتنافسية وجوانب مترابطة لابد من التعامل معها حزمة واحدة عند العمل تطبيقا حقيقيا والتي تعتبر مخرجا وحبذا لتطوير التعليم الجامعي

قضية استقلالية الجامعية:والتي تؤثر سلبا في القرارات التي تتخذ داخل الجامعة خاصة عند الاختلاف في وجهات النظر.

تخرج أداء كبيرة ذات مؤسسات مدنبية:

وهي أقبل ذات مستوى عالي هذه الأخيرة التي ارتقت إلى مستوى مرتفع نسبيا يتم الانتقال من الاقتصاديات المستخدمة وبمعنى ذلك أن المجتمع يخصص موارده لتأهيل أفراد لا يعملون في بلدهم وإنما يعملون في الخارج وهذا معناه أن هناك خطأ فادحا نتيجة هذا الارتباط المباشر بين سوق العمل والنظام التعليمي.

معايير الاختيار السائد للالتحاق بسلك التعليم العالي:

التي تستند فقط على نتائج التفوق الدراسي بالرغم من ضعف المستوى التعليمي

بروز العديد من مظاهر الخلل في الجامعات:

مثل عدم انتظام بعض أعضاء هيئة التدريس في حضور المحاضرات والتطبيقات.[1]

إن الحديث عن معوقات وتحديات تطبيق الحوكمة لا سيمال في الدول النامية يعتبر موضوعا واسعا وشائعا إذ لا يمكن النظر له من زاوية واحدة بل له العديد من الزوايا والأبعاد التي يمكن أن يعالج على أساساها.[2]

[1] إسماعيل سراج الدين ،المرجع السابق، ص58.

[2] رضا محمود مصالح الأسود،د .محمد خليفة الطويل،مرجع سابق،ص 16

البند الأول:مؤشرات الحوكمة الرشيدة

للجودة التعليمة مؤشرات تعمل على تأكيدها على مستوى المؤسسات الجامعية ومن أهمها:

1-الطالب الجامعي:

يعد المحور الرئيسي في بناء العملية التعليمة الناجحة لذا وجب على هذه المؤسسات العمل على تكوين والاهتمام به بما يتناسب ومتطلبات المجتمع (كشرط حسن اختيار الطالب تحفيزه، توفير إرشاد الأكاديمي،مع الاهتمام باقتراحاته حول العملية التعليمية) والشكل 1 يبين تعزيز دوره وفق الجودة.[1]

تطور دور الطلبة وفق منظور الجودة التعليمية

من	من خلال	إلى
متلقي ومشارك يتلخص دوره في حفظ المعلومات الواردة بالمقرر المعتمد وتخزينها بالمقرر المعتمد وتخزينها بالذاكرة واستدعائها وقت امتحانه	**استمارات بشرية ونسبية تحتية متطورة**	**مشارك محاور فاعل وخلاف يتنافس بعرض أفكاره وآخرة بديلة وينفذ بحرية أفكار قائمة قادر الاستخدام الحاسوب بمهارة ،يجيد اللغات ويكتسب مهارات والإبداع**

-أعضاء هيئة التدريس:

يحتل هؤلاء الأعضاء المركز الأول في نجاح العملية التعليمة اذ يساهم حسن تأهيلهم على إثرائها وفق لبن المجتمع المتواجد فيه لذا وجب على المؤسسة التعليمة تقدم الوظائف اللازمة التي تخدمه من اختيار دقيق لمميزات عضو التدريس لتمكينه من منصبه الملائم والعمل على الإلمام بتنمية وتطوير قدراته عبر كافة أدواره التعليمة وتوفير نظام تحفيزي بهدف الاحتفاظ بالتميز الدائم والشكل الأتي يوضح ذلك:

[1] لطيف رجب ،صندرة ساسي،المرجع السابق،ص 144.

شكل-2-:دور عضو هيئة التدريس وفق منظور الجودة التعليمية[1]

من الخصائص والموصفات التقليدية للأساتذة	إلى الأدوار الجديدة في ضوء الجودة
• -دور الإرشاد كمسيطر ومصدر للمعلومات • منفرد بعد اختلافه الآخر • مصدر ثراء المعلومات • مسهل ومسير للمتعلم • ممارس للتفكير الناقذ • قياس التحصل الأكاديمي	• دور كفائد للطلبة للإطلاق طقاتهم • الصديق الداعم النافذ والقائد الغد • المبدأ المبكر • المحاور والمناقش للمعلومات • التقييم المتكامل لشخصية ومعرفة الطالب

الكفاءة والقدرات المطلوبة

مهارات الأكاديمية العالية	خصائص وجدانية راقية	مهارات تحكم وتمييز	مهارات قيادة وعدالة

2-الإدارة الجامعية":

مؤشر هام في تأثيره على جودة المؤسسة التعليمة من خلال انضباط عمال الإدارة و أدائهم لمهامهم بجدية والتزام الشيء يؤثر بدوره بالإيجاب على المؤشرين السابقين كتوفير الجو الملائم وعلى هيئة التدريس من جهة وتوفير الخدمات لملائمة للطلبة من جهة أخرى.

3-الإمكانيات المادية الجودة الإنفاق والتمويل:

نعني بها الحرم الجامعي من المباني والمخابر ...الخ تكون مشيدة بالمعايير الحديثة التي تتلاءم واحتياجات الطلبة والهيئة التدريسية وأفراد الإدارة،فجودة وحسن تسير كافة هذه الإمكانيات المادية يؤدي بدوره إلى تحقيق جودة التعليم العالي ككل.

4-المناهج الدراسية والبرامج التعليمة:

تعتمد أولوية جودة الخدمات التعليمية بتحسين مناهجها لذا ترتكز المؤسسات التعليمية المعنية بجودة المناهج على توافق الأهداف المرجوة المطلوبة بمعرفة مدى استيعاب الطلاب للمناهج المطروحة ونسبة تنمية مهاراتهم العملية من خلالها ومعرفة مدى توافق المناهج مع متطلبات المجتمع والشكل الآتي يوضح ذلك.

[1] المرجع السابق،مجلة الحوكمة .

مختلف التحولات المطلوبة لجودة البرامج التعليمية[1]

من	من خلال	إلى
برنامج ذوي محتوى هامش مقررات وفق مناهج تقليدية التعليم بالكتب والمحاضرات برامج تعتمد الحفظ والتلقين برامج تهدف لتخريج موظفين يستلمون لجوفية اللوائح	إحداث تغيير استراتيجي في المقررات الدراسية	برنامج يواكب متطلبات سوق العمل المقررات النسبية المعارفة التكميلية التعليم المنفتح على المعرفة العالمية تهيئة وتمكين الإبداع والابتكار التعليم بالمناهج والوسائط المتعددة اكتساب الخبرات والقدرات والكفاءات للتعامل مع الواقع العملي

مصدر زائر 2008/02/25/24

القيادة الجامعية القدوة في الانضباط والسلوك والتقويم:

يترتب على ضوابطا آليات الحوكمة في الجامعات اختيار القيادات الجامعية وفقا لمعايير المعتمدة والمقررة من الناحية القانونية والتشريعية إذ يتم اختيار القائد في الجامعة على أساس الخبرة والكفاءة والالتزام بضوابط وآليات الحوكمة وبالتالي يكون القائد قدوة في انضباطه وسلوكه وتأدية محاميه بأفضل حال.

تأصيل أخلاقيات المهنة:

لكل مهمة عمل أخلاقيات خاصة بها ولذلك فان الاحتكام إلى الضوابط والآليات يستعمل على تعزيز هذه الأخلاقيات وسيؤدي إلى الضبط المهني والوظيفي

تنمية الاتجاهات والقيم الايجابية :

إن الالتزام بضوابط آليات الحوكمة يستعمل على تنمية الاتجاهات والقيم الايجابية لدى العاملين من مختلف المواقع،كما يترتب على ذلك الالتزام، بالتقاليد والأعراف الجامعية إذ أن تطبيق الضوابط لن ندع أي أحد بطلب بخلاف ما حددته.[2]

[1] المرجع السابق مجلة الحوكمة

[2] حاكم محسن محمد ،ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الثاني ،الجامعات العربية ،تحديات طوح ،مراكش ،المكلة المغربية ،يومي 24/21 ديسمبر 2008، ص325.

تحمل الجامعات دور كبير في تعليم الطلبة:

وبالتالي تأهيلهم للعمل بكل كافة في مراحل الدراسات العليا الدولية والتأكد على حسن التأهيل وفق أحداث المعايير المعتمدة محليا ودوليا سيكون له الأثر الأوضح على الخرجين الذين سيعملون في المجتمع ووفق دراسة العمل وأحذ احتياجاته بعين الاعتبار ولذلك فهي تعمل على تحديص المناهج وفق أحداث التطورات العلمية والتقنية التدريبية والتطويرية وذلك من خلال الاتفاق مع الجامعات العربية أو الأجنبية والاطلاع على إحداث التجارب العلمية ومستوى الحداثة في الإدارة والتأليف والنشر والتشجيع هذه الأنشطة من خلال دعمها من الناحية المالية وكذا إصدار المجالات العلمية المتخصصة.

إن توفر المؤشرات يساهم في تقييم الأدوار الجامعي المستند لضوابط الحوكمة إذ أنها تساعد أيضا على تطبيق الحوكمة الجامعات وجعلها وسيلة وأداة ناجحة للفساد المالي والإداري ولا يتم كل ذلك إلا عبر قياسها.[1]

البند الثاني:تحليل واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية

إن الواقع الذي تعيشه الجامعة الجزائرية يجعل عمليات الإصلاح أصعب بكثير مما هو متوقع بالرغم من خضوعها للعديد منم الإصلاحات لكن الكثير منها لا يزال يواجه العقبات،فلا سبيل للخروج من هذه الأزمة التطبيق كمبادئ الحوكمة والتي أصبحت أكثر من الضرورة.

ولكن واقع التعليم العالي في الجزائر يعتبر أكثر تحدي لتطبيقها وذلك نظرا للعديد من الاختلالات التي يمكن أن نذكر بعضها أين نجد بأن الإنتاج والنشر العلمي أصبح لغرض غير علمي أي من أجل نيل الشهادات والترقيات وليس من أجل إيجاد حلول تطبيق أرض الواقع ،هذه الإضافة إلى المحسوبية في قبول الأعمال في الملتقيات كما أن اختيار الأساتذة لا يتم وفق معايير الكفاءة والجودة في التعليم وعلى مدة قدرة الأساتذة الجامعي على إيصال المعارف واستيعاب الطلبة له ولكن يعتمد بصفة أكثر على عدد الملتقيات والمؤتمرات والتي هي في الأساس تقبل على أساس المحسوبية كما تمت الإشارة إليه وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على مستوى التكوين؟

[1] زهرة عباس،المرجع السابق،ص 26-27.

وباعتبار الجامعات الجزائرية هي جامعة حكومية فإنها تملك عادة مهمة رسمية واضحة المعالم أين يكون هناك انخفاض في الحكم الذاتي وتكون مستويات المسائلة المبدئية فحسب الدراسة التي قام بها البنك الدولي سنة 2012 تحت عنوان Algérien Rapport Sur Gouvernance Des Université En Alger أي تم تطبيقه على عينة تتكون من 22 سنة مؤسسة جامعية حكومة غير متجانسة مع اختلاف عمرها وحجمها 8 مؤسسات من الشرق و5 من الغرب 12 جامعة و 4كمراكز جامعية و 6مدارس ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ارتفاع مستوى المركزية في النظام الجزائري حيث تم التوصل إلى هذا الاستنتاج انطلاقا من عدة ملاحظات :حيث أن تسيطر مهمة الجامعات تتم من بل الدولة مما يعني إن الجامعات لا تشارك في عملية تحديد مهمتها الخاصة و أن جميع الجامعات الحوكمة لها نفس المهمة وهذا بشكل تعديا للدولة لضمان تلبية هذه الجامعات للاحتياجات المختلفة التي يتطلب من النظام الجامعي الاستجابة لها كما أنه عندما تكون للجامعات نفس المهمة فانه من الصعب عليها أن تترخص أو تطوير ميزة التنافسية أو التفوق في مجالات معينة من المعرفة أو متابعة أهداف محددة.

فتعريف مهمة النظام الجامعي و أهدافه هي مسألة أساسية تتعلق بالحوكمة وهذا ينطوي على مناقشة وتحليل معمق حول مجموعة من النقاط مثل تركيز هذه المهم على البحوث التطبيقية التركيز على طبيعة أهداف الجامعة،تدريب العمال المنتجين فهذه المهمة مسيطرة من قبل الحكومة وبالتالي فان المؤسسات غير قادرة على تطوير مزايا نسبة محددة أو الاستجابة لاحتياجات محلية أو القيمة محددة.

كما تم التوصل في هذه الدراسة إلى وجود مستوى مرتفع من المركزية والذي انعكس في تدني مستوى استقلالية الجامعات على مستواها الخاص فمعظم القرارات يتم اتخاذها من قبل الحوكمة المركزية وبالتالي فان الافتقار إلى تنمية القطاع الخاص هو جزء من مركزية هذا النظام.

كما تم التوصل كذلك في الدراسة إلى انخفاض مستوى الاستقلال المالي لمؤسسات التعليم العالي التي تمولها الحوكمة بشكل حصري تقريبا والذي ينعكس في انخفاض مستوى رسوم التسجيل فضلا عن سياسية المنهج الدراسة وغيرها من إعانات الطلاب الإسكان–النقل والتي تترحم في جعل التعليم الجامعي في تناول الجميع بالإضافة إلى تدني مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية.[1]

[1] بركات سارة،درحال ايمان،استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق الحوكمة الجماعات وتحليل واقعها في الجزائر مجلة الباحث الاقتصادي المجلد 6،العدد 10، ديسمبر 2018/ص360–361

الفرع الثاني:معايير الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي

من أهم العوامل الأساسية لنجاح حوكمة الجامعات هي مدى الاحترام والتقييد بمعايير الحوكمة الجامعية من أهمها :

1-الإطار العام السياق –الرسالة والأهداف:

يعد الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل الايجابي بين الجامعات والدول من الحوكمة في تامين المراد اللازمة لتحقيق أهداف الجامعة ورسالتها وكذلك مراقبة أداء رؤساء الجامعات على أعلى مستويات وإخضاعهم للمساءلة.

2-توجيه الإدارة:

يشير توجيه الإدارة إلى القرارات الروتينية لتسير شؤون الجامعة كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد مداخلاتهم العلمية وتعيين وترقية ومكافحة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين وإنشاء صيانة هياكل ومنشآت الجماعة ويشمل أيضا كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية،وتحديد كمساهم ومسؤولياتهم تسلسلهم الإداري وكل ما هو متعلق بشؤون إدارة الجامعة.[1]

البند الأول:أنماط الحوكمة الجامعة

1-الحوكمة الاكاديمة التشاركية:

هي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات التعليمة وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبطة بالعلم،حيث يؤكد على أن المؤسسات التعليمية هي مؤسسات ذات طبيعة خاصة ولها رسالة فريدة هي نتاج المعرفة ونقلها وتطبيقها لهذا السبب فان الحوكمة الأكاديمية تؤكد على ضرورة صنع القرارات الأكاديمية بعيدا عن المناخ والمواقف السياسية والإدارية و أهمية سعي أعضاء هيئة التدريس في تحسين عملية تصميم المناهج الدراسية وتطوير بشكل مستمر ووضع سياسية مجددة المناهج الدراسية وتطويرها بشكل مستمر ووضع السياسية مجددة للبحث

[1] زيدان محمد زيدان عبد الرزاق ،حوكمة الجماعات عرض نموذج جامعات رائدة مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس،العدد 2 أوت ،2019،ص352.

العلمي وتدعيم الحرية الأكاديمية وضرورة إسناد القرارات المرتبطة بالموارد المالية والميزانية على أسس علمية.

معنى ذلك أن الحوكمة الاكايديمة التشاركية توضح العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والتي هي نتاج فيها الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم حول بعض القرارات توجيه النصح وإدارة المؤسسة حول بعض القرارات المرتبطة سياسية المؤسسة الجامعية.[1]

الحوكمة الذاتية:

تنقسم إلى حوكمة إدارية وتشير إلى ادوار ومسؤوليات القيادة الإدارية وإدارة الأفراد العالمين بالمؤسسة الجامعية وهي التي تضع الأهداف وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة وحوكمة الأكاديمية وتسير إلى عملية الرقابية الذاتية وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا،وفقا لمهامهم الوظيفية.

الحوكمة الالكترونية:

تشير إلى أخذ أشكال الحوكمة الشركات والتي تمثل في العمليات والإجراءات التي تكمن توصيل الخدمات الالكترونية والمعلومات عن المؤسسة الجامعية لملائها الداخلية والخارجين باستخدام تكنولوجيا المعلومات بحيث تصبح معلنة وواضحة للمجتمع وجميع الأطراف وأصحاب المصالح،حيث تساعد تكنولوجيا المعلومات على تحقيق كفاءة وسرعة نقل المعلومات ونشرها وتحقيق جودة تنفيذ الأنشطة الإدارية.[2]

خاصة مع ظرف فيروس الكورونا المستجد الذي أثر كثير على الجامعات جعلها تعمل بنظام الرقمنة الالكترونية حيث تم إنشاء منصات التعليم عن بعد لتسهيل وصول الدرس للطلبة وتسهيل التواصل بينهم وبين الأساتذة وهذا المحاولة التأقلم مع هذا الوضع حيث ساهمت كثيرا في تسير العملية التعليمية وإكمال الدراسية.[3]

---

[1] نورة عدنان،نجم ص35.

[2] نورة عدنان،المرجع السابق،ص 35-36.

[3] وهيبة حاجي ،وهيبة شحاوي، دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجماعة دراسة ميدانية بجامعة تمرانست قسم العلوم الاجتماعية مذكرة تكملة لنيل شهادة ماستر قسم علم الاجتماع،تخصص علم الاجتماع تنظم عمل ،جامعة 8ماي 1945 ،ورقلة سنة 2020-2021،ص35.

ومن بين المنصات الرقمية للتعليم عن بعد في الجزائر

أولا:موودل Moodle :

هو نظام مفتوح المصدر ويوزع تحت رخصة عامة، إذ بإمكان الجميع تحميله واستخدامه بطريقة سهلة، وقد تم تصميمه على أسس تربوية، فهي بذلك مثل بيئة تعليمية تربوية، تمكن الطلبة من بناء معارفهم من خلال خبراتهم ومؤهلاتهم وتمتاز هذه المنصة بأنها تدعم العربية، ويمكن تطورها بشكل مستمر.

وهناك من يعرفه على أنه عبارة عن حزم برمجية تتيح للمتعلم تحميل المواد التي يقوم بتدريسها على موقع الكتروني،وتتيح للمتعلم فرصة الاستمرار في عملية التعلم، حيث تفتح المجال للمتعلمين التواصل والتفاعل فيما بينهم والتواصل مع معلميهم من أجل القيام بعمل مشترك بطرق جديدة وممتعة

ومن مميزات نظام موودل أنه:

-مكان لوضع الدروس والمحاضرات والواجبات.

-يوجد به منتدى لإثراء المواضيع المرتبطة بالعملية التعليمية.

-توجد به غرف للدردشة قصد التواصل التعليمي.

-بإمكان المتعلم إرسال واجباتهم من موقع موودل .

-يمكن لل متعلم من إنشاء صفحات انترنت بشخصية.

-وجود غرفة الدردشة الحية، وكذلك تمكين المعلم من الإصلاح والتواصل مع المتعلمين.

-إنشاء اختبارات ذاتية للمتعلمين إما بتحديد وقت أو بدون تحديد الوقت .

ثانيا:منصة زووم : Zoom ونقصد بها تلك الخدمة التي يمكنك عن طريقها عقد اجتماعات وندوات الويب عبر الانترنت ومشاركة المحتوى والصوت والصورة عبر مجموعة واسعة من الأجهزة والمنصات كالفايسبوك لايف، والبث عبر اليوتيوب،كما تعتبر إحدى حلول التعليم عن بعد ويوفر العديد من المزايا التي تسهل أي نوع من الاجتماعات...تبدو وكأنها قريبة إلى الواقع قدر الإمكان.

تتميز منصة Zoom بالعديد من المزايا منها:

-المجانية :يمكن تحميل واستخدام نسخة البرنامج المخصصة للأجهزة الشخصية وتطبيق مخصص للهواتف الذكية بشكل مجاني.

-الأجهزة وأنظمة التشغيل :يمكن القول إن برمجية Zoom يمكنها العمل على الأجهزة الشخصية بنظام تشغيل.

Windowsأو Linux ، وتشغيلها على الهواتف الذكية بكل بساطة سواء باستعمال) Android (أو IOS .

-سرعة اتصال الانترنت المطلوبة :إمكانية العمل ضمن اتصال بجودة مميزة وحتى إ ن كان الاتصال ضعيفا.

-التسجيل :يتم تسجيل البرامج أو التطبيق من خلال البريد الالكتروني، أو من خلال تسجيل الدخول بحسابات شبكة التواصل الاجتماعي مثل :الفايسبوك.

-أنواع الغرف :هناك غرفة صوتية فقط وهناك الغرف التي يمكن استخدام الاتصال المرئي بها(صوت وفيديو.)

-التنظيم :دائما ما يظهر اسم المتحدث على النافذة المنصة تجنبا لعدم حدوث خلط بين أصوات المتحدثين.

عدد الحضور وصول المدة :يمكن للغرفة الواحدة استيعاب عدد من المشاركين يصل إلى 100 مشترك بالغرفة الواحدة، وهذا للعرض المجاني، والعرض المدفوع يمكن زيادة العدد ويصل وقت الجلسة الواحدة إلى حوالي40 .

دقيقة، أما الاشتراك المدفوع فوقت الجلسة غير محدد.

-تسجيل الاجتماعات :تتيح المنصة إمكانية تسجيل المحاضرات، الاجتماعات بالصوت والفيديو وتخزينها بشكل تلقائي بصيغة صوتية فقط أو بصيغة الفيديو أيضا.

-المحادثات الكتابية :تحتوي المنصة على إمكانية للدردشة والمحادثات الكتابية ويمكن استخدامها أثناء انعقاد الاجتماعات مع إتاحة التواصل مع المجموعة ككل أو مع شخص واحد.

-مشاركة الشاشة :تحتوي المنصة على أداة تتيح مشاركة شاشة الجهاز مع المجموعة كلها أو بعضها، بمعنى أن يرى البقية كل ما يعرض على جهاز المدرب أو من يسمح لهم من المشاركين(سواء فيديو، عرض باور بوينت،صورة الموقع... الخ)، وبالتالي يمكن استخدامها للعرض.

-الجدولة :توفير منصة أداة الجدولة التي تتيح لك الإعداد للمحاضرة بشكل مسبق بكل سهولة، فيمكن تحديد موعد المدعوين، بالإضافة إلى إمكانية تحديث كلمة السر للدخول إلى غرفة الاجتماعات.

-الكتم والاجتماع بأمان وخصوصية :يمكن كتم الصوت أو إيقاف الاتصال المرئي من الشخص نفسه دون الحاجة إلى الخروج من الجلسة، ويمكن للمدرب كتم الشخص بعينه، وعند ذلك يمكنك استخدام ميزة رفع اليد، ومن ناحية التشغيل الكامل في جميع الاجتماعات والأمان المستخدم قائم على دور حماية كلمة المرور وغرفة الانتظار .

ويلبي الاحتياجات الاجتماعية والمهنية للدارسين، ويلبي ميول واهتمامات واحتياجات الطلبة، كما تقل تكلفة الدراسة في التعليم عن بعد بالمقارنة مع التعليم التقليدي، بالإضافة إلى أن البرامج الدراسية للطلبة تحدد اعتمادا على احتياجاتهم وتوظف طرق وأساليب تتصف بالمرونة تراعي احتياجاتهم وقدراتهم.

ثالثا:منصة قوقل ميث: Google Meet

يعرف Google Meet بأنه برنامج مؤتمرات الفيديو، تم تقديمه وتطويره بواسطة Google لاستخدامه في أجواء الاجتماعات عبر الانترنت، يمكن المستخدمين من عقد اجتماعات متنقلة وأنشطة تعليمية افتراضية ودورات تدريبية بالإضافة إلى المقابلات عن بعد .

لا يحتوي Google Meet على إعدادات معقدة، فكل شيء بداخله يتم بشكل سهل وسلسل للغاية،كل ما يتوجب فعله إدخال الحساب الشخصي أو حساب العمل على منصة gmail أوgoogle ومن تم إنشاء صفحة اجتماع ودعوة العديد من الأصدقاء، وبالرغم من أنه يشبه Zoom الشهير إلا أنه اكتسب شهرة واسعة عنه، نظرا للمزايا المتعددة التي عليها مثل التحكم فيمن ينضم إلى الاجتماع أو إزالة بعضا من الأعضاء من جلسة الاجتماع، بالإضافة إلى إمكانية تسجيل الحصص، مشاركة الشاشة، وإلغاء الضوضاء الخلفية[1] .

البند الثاني:دور الحوكمة في تطوير التعليم العالي وأهميته خلال الجودة

يعد نظام التعليم العالي الجزائري نظام مركزي من خلال وجود وزارة متخصصة تعمل على تحديد إستراتيجية التعليم والتي تكون موحدة لجميع الجامعات، وهي الممول الوحيد والرسمي للجامعات، كما انها تمنح بعض الاستقلالية للجامعات في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بها كمحتوى البرامج التعليمية، طلب توظيف الأساتذة والإداريين. [2]

إذ يواجه قطاع التعليم العالي سواء في الدول العربية أو باقي الدول الأخرى عدة مشاكل وصعوبات تقف كحجرة عثرة في وجه تطويره وتحقيقه مراتب مرموقة الأولى الجودة الشاملة وهذا ما سيتم توضيحه.

تساهم الحوكمة معاييرها في تحقق نوعية التعليم وتحسين جودة مخرجات العملية التعليمة ككل ويبدو حليا أهمية الحوكمة في تطوير التعليم العالي من خلال واقع التعليم العالي في الجزائر نجد أنه وبحسب الخبراء والمتبعين قد شهد تطورات ملحوظة حيث ارتفع عدد مؤسسات التعليم العالي في الجزائر لأكثر من 93 مؤسسة جامعية وقفز عدد الطلبة ليصل إلى 12100000 في سنة 2021 ولقد تضاعف عدد الطلاب بنحو ألف مرة بعد 50 سنة من الاستقلال وانتقل عدد الطلبة من 156 طالب إلى 600000 ألف طالب في ظرف 5 سنوات.

إضافة إلى التخصصات الجديدة للتعليم العالي سابقا كان يعتمد على النظام الكلاسيكي فقط لكن حاليا أصبح نظام LMD.

[1] فنور نجاة ،عادل شيهب،الرقمنة في التعليم العالي وتحديات التعليم عن بعد في الجزائر،مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية،تاريخ النشر2023/12/17،ص 544.

[2] زهرة عباس ،المرجع السابق،ص 186.

تم استحداث خلايا اليقظة البيداغوجية وكذلك خلايا الجودة بمؤسسات التعليم العلي تتبع مباشرة مدير الجامعة تتولى كل العمليات المتعلقة بتحسين الجودة بالجماعة في جميع النشاطات البيداغوجية والبحثية وتسير الهياكل والتعاون الخارجي ودراسة علاقة الجامعة بالمحيط الاجتماعي والمهني انجاز لجنة خلايا الجودة وذلك باعتماد دليل فإجراءات التقييم الذاتي للمؤسسات الجامعية.[1]

المبحث الثاني:دراسة تطبيقية للحوكمة في الجامعات الجزائرية

ستتم المعالجة في هذا المبحث آليات تطبيقية للحوكمة في الجامعات الجزائرية وذلك من خلال الآليات المعتمدة في الجامعات وضمان جودتها وتطبيقاتها ومصادر التي تمول التعليم العالي من خلال النماذج والتحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة التعليم العالي وضرورة إدماج الرقمنة لإصلاح التعليم العالي والبحث العلمي وتطويره من خلال استخدام صفر ورقة واعتماد على الوسائل الإلكترونية من خلال البريد الالكتروني وغيرها من الوسائل التوصل الاجتماعي التي تؤدي إلى استبعاد كل البعد الورق في سواء في الجامعات الجزائرية أو المؤسسات العامة.

المطلب الأول:آليات تطبيق معايير ضمان جودة التعليم

التغيير في تركيبة مؤسسات التعليم العالي المعاصرة تختلف عن طابعها التقليدي فهي إضافة إلى كونها مؤسسات قائمة بذاتها وله المداخلات ومخرجات هي بحاجة إلى الحوكمة من أجل تطوير أدائها والتكيف مع ذلك التغيير لتحقيق التميز في مخرجاتها وفيما يلي الآليات التي تعد ضرورية لتطبيق الحوكمة في الجامعات.

وضوح الأهداف والاستراتيجيات:

ويكون ذلك بوضع نظام عام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ومعايير موضوعه لقياس الأداء،كذلك ضرورة التحديد الدقيق لنوعية خريج المطلب بحث تكون له القدرة على المنافسة الدولية والتفاعل

[1] توفيق عطا الله،سامية ابراهم،حوكمة مؤسسات التعلم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،المجلد 08 العدد 3ديسمبر 2021،ص 701-702.

مع سوق العمل ففي ظل عدم وضوح الأهداف والإستراتيجية لا يمكن للجماعة تقديم الكثير فالحوكمة الجامعية تتطلب الرؤية الواضحة للأهداف والاستراتيجيات المتبعة.[1]

كذلك من بين أساليب تطبيق حوكمة الجامعات منح المؤسسات التعليم العالي والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة.

- تنشر مؤسسات التعليم العالي ويتميز بالمركزية بدرجة عالية.
- سن القوانين جديدة وموحدة للتعليم العالي تتسم بالمرونة والقدرة على الاستيعاب.
- توجيه أهداف التعليم نحو تكوين مواطنين وطلاب ذات فائدة للمجتمع الذي يعيش فيه.
- تأمين قياديين يتمتعون بكفاءات عالية في التخطيط والتسيير والتقييم المؤسسي.
- تطوير الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع بهدف تمويل التعليم العالي.
- تعزيز مبدأ الشرعية بين مؤسسات التعليم العالي حول العالم.
- خلق هيكل متماسك يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة من جانب البحث والتعليم.
- دعم تسير الجامعة وفق مبادئ أساسية.[2]
- القيادة الجامعية القدرة في الأنصاف والسلوك والتقويم.
- تتحمل الجامعات دور كبير في تعليم الطلبة وتأهيلهم للعمل.
- تتحمل الجامعات مسؤولية تأهيل أعضاء هيئة التدريس وتطوير قابلتيهم من خلال التدريب.
- تشجيع حركة النشر والتأليف ونشر الأبحاث وتشجيع إصدار المجالات العلمية المتخصصة.[3]

[1] عبد الحكيم وعبد الجليل سالمي ،جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكن تجربة المملكة المتحدة في جودة الجامعات ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول الملتقى الدولي حول الجوكمة في التعليم العالي ،جامعة وهران،يومي 03-04 أفريل 2011،ص08

[2] غضبان حسام الدين محاضرات في نظرية الحوكمة ،الطبعة 1،1436،2015، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ،الأردن،ص203-204

[3] بركان سارة،رحال إيمان المرجع السابق،ص349-350.

الفرع الأول:مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي

بالنظر إلى مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي،تشير البحوث والدراسات الى أن هذه المصادر تتنوع على حسب الأنظمة المختلفة التي تحكم نظم التعليم العالي في البلاد النامية المتقدمة،ولكن يمكن هذه المصادر في أربعة نماذج رئيسية ،وهي النموذج الليبرالي ونموذج الجامعات الحوكمية ونموذج التمويل عن طريق القطاع الخاص،ونموذج التحالف الاستراتيجي والتي تتنوع منه مصادر التمويل من خلال التحالفات،وسوف نستعرض لكل من هذه النماذج بالتفصيل في الجزء التالي.

النموذج الليبرالي:

يجمع هذا النموذج بين التمويل الخاص ونظام محكم من المنح والقروض هدفه دعم التحاق الطلاب بالجامعات ولاسيما الطلاب من الطبقات الاجتماعية الفقيرة ويوجد هذا النموذج في جامعات عديدة في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان واستراليا ونيوزيلندا،ويقوم بالتمويل في هذا النموذج قطاع غير هادف للربح من مؤسسات المجتمع المدني.

نموذج الجامعات الحوكمية:

يتميز هذا النموذج بتوفير فرص الالتحاق المجاني أو شبه المجاني للطلاب في التعليم العالي ويطبق وهذا النموذج على سبيل المثال في فرنس وألمانيا ومصر لكن هذا النموذج يختنق الآن تحت وطأة التكاليف المتزايدة للعملية التعليمة والبحثية بالجامعات كذلك بسبب إعداد الطلاب المتزايد في التعليم الجامعي والتي أدت إلى تراجع جودة النظام التعليمي يفي معظم الدول التي تتبنى هذا النظام غير أن هذا التعميم لا يعتبر صحيحا وخاصة في دول مثل فنلندا ودول أخرى تتبنى نظام مجانية التعليم .

نموذج التمويل عن طريق القطاع الخاص:

يوجد هذا النظام في عدة جامعات في الولايات المتحدة الامريكية والدول الأوروبية بصفة أساسية ويميز هذا النظام تعليم عالي خاص أو أهلي (غير هادف للربح) ويموله بصفة رئيسية القطاع الخاص ومثال ذلك نجده في جامعة سستانفورده" التي يمولها صندوق خاص.

البند الأول:متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية

أصبحت الجودة في التعليم العالي ضرورة ملحة تعتمدها الجامعات لتحسين نوعية التعليم والارتقاء به، في ظل توفير مجموعة من المقومات والمتطلبات اللازمة لذلك وهي عديدة وتختلف تبعا لاختلاف طبيعة الجامعات[1].نشرها بين جميع العاملين بها عن طريق الدورات التدريبية، تقدي الندوات والمحاضرات

تتمثل متطلبات تطبيق الحوكمة في النقاط التالية:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة الخاصة بمختلف الأبعاد الكمية والكيفية.
- تنظم العلاقات تبين مجالس الأقسام الكليات الجامعات الإدارة والإدارة الجامعية من خلال تفعيل دور الرقابة.
- ضمان المستورة والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف دون استثناء.
- التخطيط السليم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية التنمية.
- الإنتاج بجودة وتوفير التكنولوجيا الملائمة وتوفير الموارد البشرية.
- الاهتمام بالعنصر البشري ورفع كفائتة وفعالية بالتدريب وربط التعليم بسوق العمل[2].
- تطوير نظم الحكم في الدول النامية حتى تكون دول مؤسسات وليس دول مرتبطة بأشخاص (تطبيق سليم الديمقراطية والسماح لتداول السلطة)
- وضع السياسيات الاقتصادية الملائمة.[3]
- توفير السلوك الأخلاق من خلال الالتزام بأخلاقيات حميدة التزام بقواعد السلوك المهني الرشيد
- التوزان في تحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بالمنشأة الثقافية عند تقديم المعلومات للقيام بالمسؤولية المجتمعية والحفاظ على بينة تطبيقه
- الرقابة والمساءلة تفعيل أدوار أصحاب المصالح في نجاح المنشأة،أطراف رقابية عامة مثل هيئة سوق المال،مصلحة الشركات

---

[1] زهرة عبد محمد ،جودة التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ،المجلد 01، العدد 93، العراق، 2012، ص 113.

[2] عرابة الحاد وبن عيسى ليلى،حوكمة الجامعات بين المنظمات ومعوقات مجلة الدراسات ،جامعة الاغواط ،الجزائر ،العدد 10 جوان 2010،ص 47-48

[3] عادل رزق الإدارة الرشيدة الحكم الجسد أو الحكمة ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني الادارة خيار للإصلاح والمالي القاهرة،2008،ص152

- أطراف رقابية مباشرة المساهمون مجلس الإدارة ،لجنة المراجعة المراجعون الداخليين،أطراف أخرى،الموردون العملاء المستهلكون.
- إدارة وضع نظام الإدارة المخاطر ،الإفصاح توصل المخاطر الى المستخدمين وأصحاب المصلحة.[1]

الفرع الثاني:تحديات حوكمة التعليم العالي

قبل الحديث عن تحديات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليم العالي،لا بد من نفق عند التحديات العامة التي تواجه أنظمة التعليم العالي بصورة عامة،لاسيما في الدول النامية،والدول العربية حيث تواجه أنظمة التعليم العالي ثلاث تحديات رئيسية تتمثل في:

1-ضرورة حصول الشباب على المهارات المطلوبة في سوق العمل:

فقد أصبح التكوين في التعليم العالي يتطلب ضرورة مواكبة المتطلبات سوق العمل لضمان توظيف فعال للمهارات التي تتجها المؤسسات الجامعية على اختلاف هيكلتها،وهو الأمر الذي أصبحت تسايره وتعمل به جميع الدول،حيث أصبحت الثنائية جامعة مؤسسات بمثابة نظام مفتوح يوافق رسم وتحديد مخرجاته مع شروط و متطلبات مداخلاته.

2-ضرورة تحسين إمكانية الحصول على خدمات جيدة النوعية في هذه المؤسسات:

لاسيما مع ما فرضته العولمة والتحرر التكنولوجي على مستوى العالم ،فقد أصبح طالب الخدمة من المؤسسة الجماعية ببن عملية اتخاذه لقرار التكوين واختيار المؤسسة التكوين بناءا على معايير مرسومة و مدروسة وفقا لعملية تحليل مقارن بين مستويات تقديم الخدمة بين مختلف المؤسسات الجامعية المتاحة التكوين فيها،وهو ما يجعل في نهاية المطاف فعالية وجودة التكوين أو الأداء بمختلف مفاهيمه في المؤسسة الجامعية وهو المعيار الحاسم في اختيار الطالب الذي يمثل الزبون الرئيسي للجامعة من منظور مفهوم الجديد للخدمة العمومية.

[1] طارق عبد العال حماد،حوكمة الشركات المفاهيم ،المبادئ التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف الدار الجماعية للطباعة والنشر والتوزيع سنة 2005،ص 47

3-البحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من الطلاب:

يعتبر التمويل حجما ومصدرا وآلية من أعقد المشكلات التي تواجه النشاط التعليمي الجامعي لاسيما في الدول النامية،إذ أن مراحل الإنفاق على التعليم العالي من طرف الحكومات عرفت العديد من الضغوطات التي أثرت بشكل كبير على مخصصات التمويل،لكونه منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة الطلابية بمختلف عواملها الاقتصادية،الاجتماعية والسياسية أو التربوية،وبالنظر إلى تزايد عدد الطلاب على مختلف المستويات،لابد للمؤسسات الجامعية من البحث عن مصادر جديدة للتمويل،تجعلها قادرة على تغطية المتطلبات المتزايدة بكفاءة وفعالية وهذا ما هو معمول به في الدول المتقدمة فلم يعد التمويل قائما على الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتماد مالية لسد حاجيات الجامعية المالية،بل أصبحت إدارة الجامعة مسؤولة عن تنويع وتنمية مصادر التمويل الخاص بها،كما أصبحت الجامعات تحاول تنفيذ مختلف أنشطتها بأقل تكلف ممكنة وذلك من خلال حسن استغلال وتوظيف الموارد وفقا لما لمتطلبات اقتصاد المعارف الذي لا يمكن تجاهله عند تحليل وتحديد منظومة التسيير والتأطير في المؤسسات الجامعية.

على غرار هذه التحديات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي بصورة عامة،يشهد تكريس الحوكمة العديد من التحديات التي تجعل نجاح الحوكمة في الجامعات أمرا صعب المنال لا سيما في الدول النامي ولعل أبرز هذه التحديات نذكر مايلي:

- **المناخ السياسي والقانوني العام:** يؤثر المناخ السياسي الذي تعيش الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية،مما يزرع الإحباط الوشيك في القدرة على إحداث التغيير ،ضعف إلى ذلك غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي،فالمنظومة العامة للدول النامية لا تتلاءم والتطور الحالي للجامعات في العالم نظرا لأوضاعها الخاصة،وغياب قوانين مرنة تتماشى ومعطيات الحكم الراشد،وهو ما يفسره التحدل الموالي.
- **هيمنة الجانب السياسي الاديولوجي** على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي،ويظهر من خلال غياب مبدأ المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة الجامعية وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية ،وهو ما يؤثر على امكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.
- غياب الثقة وتبنى التغيير لدى إدارة المنظومة المجتمعية سواء ما تعلق منها بالطالب أو الأستاذ: حيث تشير مختلف الدراسات الاستلاطعية في هذا السياق إلى غياب المبادئ الخاصة بالحكمة خاصة ما

يتعلق منها بالشفافية،المساءلة ،ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار،وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبية السوسيولوجية للبنية المجتمعية،والمتمثلة في ثقافية العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة ،وهذه الثقافة أخذت الاستحواذ الكمال على توجيهات وتفكير الطلاب عبر مختلف صيرورة حياتهم التعليمية من المتوسط إلى الجامعة ،والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا،مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية متمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار والمحاسبة والمسائلة بصيغتها العكسية،أي من الموظف إلى المسؤول إذ لا يحق لمن هو أدنى في التدرج الإداري أم يناقش قرارات المستويات العليا.

إن الحديث عن تحديات تطبيق الحوكمة لاسيما في الدول النامية يعتبر موضوعا واسعا وشائكا إذ لا يمكن النظر من زاوية واحدة بل له العديد من الزوايا والأبعاد التي يمكن أن يعالج على أساسها.

البند1-:مقاربة بين مبادئ الحوكمة الجامعات والجودة

وجدت الجامعة الجزائرية نفيها مضطرة لتبني نمط جديد من التعليم عرفُ التعليم الالكتروني، بعد إقرار فرض الحجر الصحي بسبب انتشار فيروس كورونا وذلك من أجل استكمال البرنامج الدراس ية ، فتحولت المحاضرات والأعمال الموجهة الحضورية الكلاسيكية إلى الفضاء الرقمي عبر استعمال تطبيقات معينة .وقد أصبحت الجامعة الجزائرية تواجهً تحدياً حقيقيا يتلخص في حتمية مواكبة متغيرات العصرنة، نظرا للتطور الكبير لتكنولوجيا الاعلام والاتصال من خلال توفير بعض المنصات الرقمية لتسهيل عملية التحول الرقمي و تحقيق التعليم عن بعد على رأسها "منصةمودال" و"منصة بروجرس"

وتعرف جودة التعليم العالي على أنها " إستراتيجية إدارية مستمرة التطوير تنتهجها المؤسسة التعليمية معتمدة على مجموعة من المبادئ، وذلك من أجل تخريج مدخلها الرئيس ي و هو الطالب على أعلى مستوى من الجودة من كافة جوانب النمو العقلية و النفسية والاجتماعية الرقمية ، وذلك بغية إرضاء الطالب يأن يصبح مطلوبا بعد تخرجه في سوق العمل و إرضاء كافة أجهزة المجتمع المختلفة.[1]

و لكي تتحقق الجودة في التعليم العالي بصفة واقعية و حقيقية، لابد من اتخاذ إجراءات تضمن هذه الأخيرة أو ما يطلق عليه "ضمان الجودة" التي تعبر عن عملية دائمة مستمرة تستهدف مراقبة و ضمان جودة

[1]أحمد حسني رضوان، أحمد يحي إسماعيل، السياحة البيئية المستدامة في مصر) المفاهيم، الفرص، إلامكانات ومقترحات الاستغلال(، مقال منشور على خط الانترنت، بدون سنة نشر، ص2.

نظام مؤسسات التعليم العالي، و تحسين المستوى سواء بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس، الطالب، برامج التعليم و المناهج، والمناخ الملائم، و الوسائل المستخدمة للتدريس)كتوفير المخابر و مراكز الحاسوب و المكتبات العادية و الرقمية و قاعات التدريس اللائقة... الخ .)و ً تحسين الجودة التعليم بالمؤسسات الجامعية الجزائرية تم إنشاء "خلية ضمان الجودة " على مستوى كل جامعة، و لكن كل اجتماعاتها و تقاريرها و توصياتها تبقى حبر عل ورق[1].

البند-2-:كيفية قياس حوكمة الجامعات

لقياس الحوكمة في الجامعات تم الاعتماد على بطاقة فحص حوكمة الجامعات المعتمدة من قبل البنك الدولي ،حيث وصفت هذه البطاقة مع الأخذ بعين الاعتبار أدوات القياس المرجعية مثل: أدوات قياس الأداء للجامعات الأسترالية، وبطاقة نقاط الاستقلال الذاتي للجامعات الأوروبية، ومدونة الممارسات الجيدة التي وضعتها لجنة رؤساء الجامعات، وكذا المبادئ التوجيهية للحوكمة التي استعرضتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي.

وتدمج بطاقة فحص حوكمة الجامعات الدروس المستفادة من استخدام بعض هذه الأدوات، وتوفر آلية لرصد التغييرات التي يتم إدخالها على ممارسات الحوكمة وهياكلها، وكما تراعي هذه البطاقة طبيعة الحوكمة بأبعادها المتعددة، ولا تحدد نموذجا مثاليا للحوكمة، وإنما هدفها هو تحديد الاتجاهات.

- ولاستخدامها كنهج مؤسسي يركز على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بعكس الأنظمة الوطنية أو تقديرات البلدان، فإن هذه البطاقة تتمتع بالقدرة على تحديد جوانب القوة وجوانب الضعف لكل جامعة على حدا، تحديد اتجاهات نظم الحوكمة على المستوى الوطني.
- تحديد اتجاهات نظم الحوكمة وممارساتها حسب نوع الجامعة.
- إثارة الاهتمام بالبدء في تنفيذ الإصلاحات على المستويات الجامعية والوطنية والإقليمية.

وفيما يلي شرح للأبعاد الخمسة للحوكمة التي تراعيها بطاقة فحص حوكمة الجامعات.

[1] وليد بخوش، واقع استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال التعليمية من وجهة نظر أساتذة، جامعة أم البواقي، مقال منشور في مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 31 ،ديسمبر 2017 ، أم البواقي، الجزائر

السياق العام، الأهداف، الرسالة:

أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين الجامعة والدولة. ويشمل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري الجامعات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة عن طريق تحديد الإطار القانوني للجامعات الذي يمكن من أن تحدد أهدافها، قدرتها على تملك الأراضي والمباني التي تعمل بها. ويقضي الاتجاه العام بإعطاء مزيد من الاستقلال للجامعات لتمكينها من إدارة مواردها وتحقيق أهدافه اوذلك بتعريف رسالة الجامعة. وبشكل أدق تحديد المزيج المناسب من خلال التركيز على ما يلي[1]:

-هل يتعين تركيز رسالة الجامعة على البحوث التطبيقية بدل من البحوث الأساسية ؟

-هل ينبغي التركيز على البعد الدولي بدل من المحلي والإقليمي؟

-هل رسالتها تركز على تدريب الجامعيين والأكاديميين بدل من تدريب العمال أو الموظفين في القطاع ؟

-تحديد الرسالة وتعديلها من حين لآخر من وظائف الحوكمة والتي تتم بمشاركة جميع أفراد الجامعة)هيئة التدريس والإداريين، الطلاب.

-تحديد مدى مواءمة رسالة الجامعة ومواردها للتغيير أو التوسع المقترح في رسالتها، مع ضرورة إقامة الهياكل الإدارية لتنفيذ المهام المتعددة: وتضم المعاهد والكليات، الأقسام، موقع السلطة والمساءلة لاستخدامها من خلال هذه الهياكل بغية تحقيق أهدافها، ومع توفير الأموال الكافية لبلوغها.

توجيه الإدارة:

تشير الإدارة إلى القرارات اليومية لتسيير شؤون الجامع ة، على سبيل المثال :قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين ومكافأة وترقية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين، وإنشاء وصيانة المنشآت

.ويشمل أيضا آليات الإدارة :كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري، وما إلى ذلك.

[1] حاتم العايدي، الحوكمة الجامعية، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 28 مارس 2013، ص ص63-64.

الاستقلالية:

يتناول هذا البعد الاستقلالية المالية والأكاديمي ة، وكذا التنظيمية وأخيرا الوظيفية. فالاستقلالية المالية هي:

قدرة الجامعات على تحديد الرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطات وترحيل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال، واستثمار الأموال في الأصول (سواء المالية أو المادي وامتلاك الأراضي والمباني وبيعها، وتقد ي خدمات تعاقدية.

أما **الاستقلالية الأكاديمية** فتهتم بالأمور التالية: يجب أن تكون الجامعة مسؤولة عن تحديد الدورات التي تقدمها والتي تعتمد على قدرتها على التخصيص ومجال نفوذها، وما إذا كانت تحقق الأهداف العامة التي وضعتها الحوكمة بكفاءة وفعالية من خلال عقود الأداء مع وكالة التمويل، ومدى قدرتها على تصميم المناهج الدراسية أو إعادة تصميمها، وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، تقرير عدد الطلاب الكلي، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص، وتقييم البرامج، وتقييم نواتج عملية التعليم، وطرق التدريس كما ينبغي أن تستند على نظام للحصول على التعليم العالي يضمن المساواة في المزايا والقدرات والإنصاف.

وأما فيما يخص **الاستقلالية التنظيمية** فإن الهيئة الإستراتيجية التي تحكم الجامعة وتشرف على إجراءاتها التنفيذية يجب أن تكون لها صلة في آلية ومعايير اختيار رئيس الجامعة، والذي يجب أن يكون أكاديميا ولكن ليس بالضرورة عضو في الجامعة في لحظة اختياره، ويمتع رئيس الجامعة بالاستقلالية الكاملة في ممارسة مسؤولياته الأكاديمية والإدارية، ويمثل في تعاملها مع جميع السلطات الأخرى. كما يجب أيضا دمج رؤساء الكليات في فرق إدارة الجامعة الذي يعينه رئيس الجامعة عن طريق آليات تشاركيه منصوص عليها في النظام الأساسي، ولابد من تفادي الاشتباك الحالي بين المشروعات وإعطاء المسؤولية الكاملة للشخص المسؤول أمام الجميع مع ضرورة القيام بتجهيز الجامعة بكافة الهيئات الاستشارية والتشاركية التي تحتاجها.

وأخيرا الاستقلال الوظيفي للجامعة: يكون من خلال قدرتها على إضافة الزيادات لأعضاء هيئة التدريس والبحث عن طريق إدخال أقساط قائمة على النتائج وينبغي الاعتراف بالقيادة العلمية، وتمكين العمداء من اتخاذ قرار بشأن أقساط الرواتب وتقييم الترقية المهنية، وكذا إعادة تحديد رقم الخدمة المدنية العامة)إدخال القوة الحقيقية للمطالبة بأداء الضمانات المناسبة والضمان النهائي للحرية الأكاديمية(، وكذلك

ينبغي تحديد مسار وظيفي مهني لموظفي الإدارة والخدمة في الجامعات الحكومية، حيث تتوقف الترقية على تقييم الأداء كما ينبغي وضع جدول تفاوضي واحد. وتسعى الجامعات من خلال الأنواع سالفة الذكر من الاستقلالية إلى تحقيق الاستقلال الذاتي في جميع جوانبه، حيث أن في مناقشات Sni lankasبشأن الاستقلالية الذاتية للجامعة كانت هناك ثلاث وجهات نظر أولا: هي وجهة نظر الأكاديميين الجامعين: والذين يدعون إلى المزيد من الاستقلالية الذاتية للجامعة مع تدخل ضئيل من قبل السياسيين والمسؤولين الحكومي ين، وهو ينص أيضا حتى هذا التدخل الضئيل لابد أن يكون ضمن إطار قانوني محدد جيد حتى لا يتم تجازوه ويدعم مبدأ استقلالية الجامعة.

ثانيا:

هو نهج ثاني والذي يترافق مع السياسيين والمسؤولين وهو أن الاستقلالية الذاتية قد تكون موجودة، ولكن الجامعات باعتبارها مؤسسات عامة تمول من قبل الحكومة، فيبغي أن تخضع بشكل صارم للمساءلة من قبلها ويشتمل نظام المساءلة المجالات التالية: الإدارة المالية، الأكاديميين والموظفين، الطلاب، المقررات الدراسية.

ثالثا:

يتم الاعتراف بهدف الاستقلال الذاتي للجامعة كمثالية ومع ذلك هناك شكوك حول قدرة الجامعات على الدفاع عن الالتزام بالاستقلال الذاتي، وترى أيضا الخطر في فكرة الاستقلال أكثر مما تتم تع به الجامعات الآن، لأن المزيد من الاستقلال الذاتي من شأنه أن يعرضها لمخاطر كبيرة أهمها:

-بدون سيطرة الحكومة والإشراف على الجامعات ، يمكن أن تصبح غير قابلة للحكم ؛

-سيتيح الفرصة للحكومة لتسليط التزاماتها في الجامعات الحكومية ولاسيما في سياق خصخصة التعليم العالي.

ولضمان ذلك لابد من القيام بـ: [2]

-إلغاء القيود التنظيمية مما يعني أن اللوائح والمتطلبات المتعلقة بالتعليم العالي قد تم تخفيضها أو إلغائها تماما على سبيل المثال في مجالات: متطلبات القبول الجامعي، المرافق الجامعية، الميزانية الجامعية

-

-التخصيص:

وهو ما يعني أن الجامعات تعمل مثل الأعمال التجارية، وهي متطلبات يسمح لهم بالانخراط في السوق، وأن يحكمها مجلس إدارة أو أمناء مستقلين عن الحكومة.

المطلب الثاني:إدماج الرقمنة لإصلاح وتطوير التعليم العالي

فالرقمنة في العملية التعليمة كما عرفها عبد الباقي المنعم أبو زيد هي:
كل ما يستخدم في عملية التعليم والتعلم من تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي تستخدم بهدف تخزين، معالجة»
استرجاع ونقل المعلومات من مكان لآخر، فهي تعمل على تطوير وتجويده بجميع الوسائل الحديثة، كالحاسب الآلي
وبرمجياته، شبكة الانترنت، الكتب الالكترونية، قواعد البيانات، الموسوعات، الدوريات، المواقع التعليمية، والبريد
الالكتروني، البريد الصوتي، التعليم الالكتروني، التعلم عن بعد، الفيديو التفاعلي، للوسائط المتعددة المكتبات الرقمية،
الأقراص المضغوطة، البث التلفزيوني الفضائي، الفصول الدراسية الافتراضية.[1]

وفي إطار الدعم الفني لعملية رقمنه إدارة التعليم العالي والبحث العلمي وتعزيز استخدام الوسائل الرقمية في التسيير صدر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي قرار وزاري يقضي بإنشاء لجنة مكلفة بالدعم التقني لعملية الرقمنة إدارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي خولت لها عدة صلاحيات من بينها:

- ❖ دعم ومرافقة كل مسعى تنظيمي يتخذ بخصوص التطوير والوصول إلى الرقمنة.
- ❖ اقتراح كل تدبير يسمح بتقييم مدى تقدم العمليات الموضوعة حيز التنفيذ من أجل تعميم الإدارة الالكترونية.
- ❖ تشجيع كل عملية تهدف إلى عصرنه الحكامة.

واستنادا لهذا القرار صدرت مقررات عن رؤساء الجامعات تقضي بإنشاء لجان قيادة محلية لرقمنة المؤسسات الجامعية التي يرأسونها.

[1] فنور نجاة ،عادل شيهب،المرجع السابق 544.

إن أساس رقمنه قطاع التعليم العالي يعود إلى إستراتيجية الجزائر الالكترونية 2013 وهي مبادرة أطلقتها الحوكمة الجزائرية بالتعاون مع وزارة البريد والتكنولوجيا الإعلام والاتصال سنة 2008 وقد شارك في فعاليتها مئة شخص خلال ستة أشهر محور ا لتحديد الأهداف الرئيسية المخمن انجازها والمتمثلة في :

- ❖ تسريع استعمال تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مستوى الإدارات العمومية كافة
- ❖ تطوير آليات وإجراءات تمكن الجميع من الاستفادة من تكنولوجيا الإعلام.
- ❖ تعزيز البينية التكنولوجيا وزيادة تدفق السريع للانترنيت[1].

كما سعى المشرع الجزائري في كافة الميادين والعصور لتحقيق تنمية وفض تحولات ايجابية تتماشى وتطورات مختلف القطاعات والتي من ضمنها قطاع التعليم العالي وفي ذلك سيتم ذكر التعديلات التي وقعت على:

-القانون التوجيهي للتعليم العالي

-قانون البحث العلمي والتكنولوجي

استحداث هيئات مكلفة بالدعم التقني للرقمنة في قطاع التعليم العالي على مستوى الجامعات[2].

كما صدرت أيضا تعليمة وزارية تؤكد على ضرورة استعمال وسائل الرقمنة في تسيير الجامعات والحد من استعمال الأوراق من خلال إجراءات بسيطة ،كعدم استعمال الفاكس واستبدال بالبريد الالكتروني كذلك تحويل الدوريات والنشريات إلى صيغة رقمية للتقليل من تكاليف الطباعة وعدم شراء الدوريات والمجالات المتوفرة عبر الانترنيت والاطلاع عليها من خلال البوابة الرقمية لمركز البحث والتطوير.

وفي مجال تحددي المحتوى البيداغوجي وأساليب التدريس ومنهاجه واتجهت الجهود في الآونة الأخيرة نحو إنتاج المحتويات البيداغوجية الرقمينة والمضامين التفعالية ،وذلك لدعم التكوين الحضوري بالجامعات والمدارس الوطنية والمعاهد العليا،من خلال وضع دروس رقمية على الخط لفائدة الطالبة الالزامية الذين يتمتعون بتسجيل إلى بموقع الجامعة يتيح لها الدخول واستغلال أما ورد البيداغوجية الرقمية الموضوعة غلى الخط بغية مساندتهم في تكوينهم الجامعي ولنشر الثقافية الرقمية وفتح آفاق جديدة أمامهم.

---

[1] آية محلعين،شبوط رمزي ،رقمنة قطاع التعليم العالي جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي أنموذجا،مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري ،جامعة تبسة سنة 2022-2023 ص 19.

[2] المادة 01 من قانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أفريل 199 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي

والمحتوى البيداغوجي الرقمي لا تقتصر إتاحته للطلبة النظامية فقط ،لكن متاح أيضا لكل طلبة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي غير النظامين والمسجلين في مؤسسات التعليم عن بعد أو التعليم الافتراضي.[1]

نظم المشرع الجزائري نظام الرقمنة في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي من خلال القانون التوجيهي للبحث العلمي و التطوير التكنولوجي لسنة 2015 و القانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أفريل 199 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي يهدف هذا القانون حسبت المادة الأولى منه لتحديد الأحكام الأساسية المطبقة على المرفق العمومي للتعليم العالي حيث حدد مهامه في المادة الثالثة منه التي تنص على :

"يساهم المرفق العمومي للتعليم العالي بصفته أحد مكوني المنظومة التربوية في تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشر ونقل المعارف رفع المستوى العلمي والثقافي للمواطن عن طريق نشر الثقافة والعلام العلمي والتقني"[2].

عرفت المادة الثالثة من القانون 05/99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي " يساهم المرفق العمومي للتعليم العالي بصفته أحد مكون بالمنظومة التربوية في :

- تنمية البحث العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونقل المعارف.
- رفع المستوى العلمي والتكنولوجي واكتساب العلم وتطويره ونشر ونقل المعارف
- رفع المستوى العلمي والثقافي والمنهي للمواطن عن طريق نشر الثقافة والإعلام

العلمي والتقني.

كما تنص أيضا المادة 28 من نفس القانون على: " يساهم التعليم العالي في تطوير الثقافة ونشرها كما يساهم في نشر المعارف ونتائج البحث والإعلام العلمي والتقني ". [3]

---

[1] تعليمة وزارة رقم 416 ج/أ.ج-و/2020 مؤرخة في 17مارس 2020 موجهة لرؤساء الجامعات والمتعلقة بوضع الدعائم البيدغوجية عبر الخط

[2] المادة 03 من القانون رقم 99-05

[3] قانون 8/99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمؤرخ في 2 أفريل 1999 حج و 24المؤرخ في7 أفريل 1999 المعدل و المتمم بقانون 04/200 المؤرخ في 6 ديسمبر 2000ج ر 06 المؤرخ في 7510ديسمبر 2000 ص4 المعدل و المتمم بالقانون 6/8 المؤرخ في 23 فيفري 2008 ج ر 2722 المؤرخ في فيفري 2008.

كما فرضت الرقمنة تغييرا تنظيما على مستوى قطاع التعليم العالي ويقصد بالتغيير التنظيمي الانتقال والتحول لنسق غير النسق الذي كان عليه نظام المؤسسة وهيكلها وهو نتيجة حتمية لجملة من التغييرات الداخلية والخارجية. [1]

أ-الآثار الإيجابية للرقمنة:

:إن تطبيق الرقمنة يترتب عليه العديد من الآثار الإيجابية والتي يمكن تلخيصها

في النقاط الآتية:

السرعة في الإجابة على أسئلة الباحثين باعتبار أن التجهي ا زت الآلية لها قد ا رت جيدة للقيام بعملية البحث

في وقت زمني وجيز.

سهولة الوصول إلى المعلومة أي البحث الآلي المتنوع بواسطة الكلمات المفتاحية .

إمكانية الاطلاع عن بعد .

سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات .

أمن المعلومات(إن عملية الرقمنة تضمن الانتقال الكلي والكامل للمعطيات أثناء عملية التحويل .

تؤخر وتقلل من تدهور النسخ الأصلية الذي يرجع أساسا إلى الاستعمال المت ا زيد .

إمكانية إطلاع عدة باحثين على نفس الوثيقة في آن واحد .

الحفاظ على النسخ الأصلية لأطول مدة ممكنة والتقليل من اضمحلالها نتيجة استعمال الوثائق المرقمنة بدلا منها.

ب-الآثار السلبية للرقمنة:

بالرغم من الآثار الإيجابية للرقمنة إلا أنها لا تخلو من السلبيات التي نذكر منها:

خلق البطالة :إن تطبيق الرقمنة قد يؤدي إلى زيادة نسبة البطالة نتيجة الاستغناء عن خدمات العاملين بسب التوسع في إستخدام التقنية أو على الأقل عدم الحاجة إلى تعيين عاملين جدد في ظل السهولة والسرعة والبساطة في إنجاز الأعمال التي توفرها عملية الرقمنة[2].

---

[1] الإطار التنظيمي لرقمنة القطاع التعليم العالي البحث العلمي تطبيقات مخطط التوجيهي للرقمنة أنظر الموقع الرسمي للوزارة https://www.mesrs.dz

[2] حلاسي أميمة رشا،مبارك بوشعالة وسام،دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي-منصة بروغرس نموذجا-مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة :علوم الإعلام والاتصال،تخصص :اتصال وعلاقات عامة،جامعة 8 ماي- 5491 قالمة، السنة الجامعية، 2022-2023،ص28.

الفرع الأول:نظام الحوكمة في الجامعات الجزائرية

من خلال الاطلاع على مجموع القوانين المسيرة للمؤسسات الجامعية الجزائرية،ومن خلال الاتصالات والمقابلات التي قمنا بإجرائها مع عدد من المسؤولين في الشرق الجزائري،تبين لنا انه لا يوجد نموذج واضح الأركان للحوكمة الجامعية في الجزائر ،وإنما هو عبارة عن مزيج بين نوعين من نماذج الحوكمة :الزمالة الأكاديمية والاحتراف الإداري في بعض العناصر المميزة لهما فمثلا يتم التركيز في العمال الإداري على مجلس الإدارة الجامعة وخلية الجودة وهما عنصران يميزان نموذج الاحتراف الإداري،في المقابل فان الإدارة تكون عن طريق مجالس الجامعات والمجالس العلمية وهي مؤشرات تدل على إتباع نموذج الزمالة الأكاديمي حيث تدار هذه المجالس وفقا للقرارات الجامعية في بعض الجوانب المسموح اتخاذ القرارات فيها دون الرجوع للوزارة الوصية.

كما يعد نظام التعليم العالي الجامعي نظام المركزي من خلال الجودة وزارة متخصصة تعمل على تحديد إستراتيجية التعليم والبحث العلمي،والتي تكون موحدة لجميع الجامعات،هي الممول الوحيد والرسمي للجامعات كما أنها تمنح بعض الاستقلالية للجماعات في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بها كمحتوى البرامج التعليمية،طلب توظيف الأساتذة والإداريين وغيرها.[1]

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي،ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة،بضرورة الأخذ بعدد من التوجيهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تواجه التمويل الحوكمي وتنامي الطلب المجتمعي على التعلم العالي.

وتتخلص هذه السياسيات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامج بما في ذلك ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحوكمية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية،وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية،والبحث في إنشاء وإحداث خدمية لتوفير دخل إضافي وربط تخصيص التمويل الحوكمي بمعدلات الأداء ،وفي نفس الوقت أعادت صياغة الدور الحوكمي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه،في ظل معطيات

[1] زهرة عبلس،رفيق زروالة ، آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعية الجزائرية،أنموذج مقترح ،المرجع السابق ص 620-621.

الوضع الراهن والتغييرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي،مع ضرورة تطوير الإطار المؤسسة والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسيات توجه أساس لإعطاء أولوية لمعايري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لاوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحد من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية،والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات.

ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجماعية من ناحية،ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى.

إن اختيار ممثلي الجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية،وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة لها،فضلا عن حجم المراد المالية العامة المتاحة

كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا على ضرورة ارتباط إستراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية التعليم الحوكومي،بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي.[1]

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم المؤسسات التعليمة أصبح وحيدا،ممن الضروريات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الإجماع على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية المراد المالية والبشرية ،والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات،ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية،ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى،بيد أن اختيار المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدول

[1] يوسف محمد ،محددات الحوكمة ومعاييرها ،سنة 2007، القاهرة،ص 122.

المعنية،وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها،فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة،كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا على ضرورة ارتباط إستراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة،تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحوكمي،بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي.[1]

الفرع الثاني:نماذج ناجحة الحوكمة الجامعات على مستوى التعلم العالي

على غرار المفاهيم والآليات الجديدة لإصلاح الإداري جد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات باختلاف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب وفي هذا الإطار نجد نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب أبعاد سوسيولوجي ،سياسية اقتصادية وفي هذا السياق قدم تركمان 2008 في دراسته له أربع نماذج للحوكمة الجماعية بعد دراسة وتحليل الواقع الحوكمة في الجامعات البريطانية الاسترالية الأمريكية ويرى الباحث في هذا الإطار إن ممارسات الحوكمة الجماعية في هذه الدول يتم بأكثر حرية واستقلالية عن التوجيه الحوكمي عكس الدول الأوربية التي يزيد فيها التدخل الحكومي في مجال تسيير وحوكمة المؤسسات الجامعية ،وقد قام تركمان باقتراح أربعة نماذج للحوكمة هي:

1-النموذج الأكاديمي:

هو نموذج يقدم مجالا أوسع للهيئة الأكاديمية الممثلة بالأساتذة للمشاركة في اتخاذ القرار وفي التسيير العام للشؤون الجامعية من خلال تسهيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجال الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة وهو ما منح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار لعل أكثر الجامعات استخداما لهذا النموذج هو جامعة اكسوفورد.[2]

نموذج الشركات:يسود هذا النموذج فق كل من استراليا المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وقد ظهر هذا النموذج استجابة للازمات المالية التي أثرت على أداء الجامعات في الدول المذكرة وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمسائلة والمحاسبة.

[1] جمال حلاوة،نداء دار طه،واقع الحوكمة في جامعة القدس ،مجلة أدا ء المؤسسات الجزائرية ،العدد 02 سنة 2012،ص 86.

[2] رحاب عبيدي ،سناء لبلوية، الحوكمة الجامعية كالية لضمان جودة التعلم العالي دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية والعولم التجارية والتسيير مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل .م.د دفعة 2021،جامعة العربي التبسي ص 14

نموذج الأمناء :

يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء الذي يعد من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب

في حين ربط نموذج الصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطالبة الموظفون الأكاديميون الخرجيون ،الشركات الداعمة الحوكمة والمجتمع المحلي.[1]

نموذج أصحاب المصالح:

وهو يحدث عندما تكون الحوكمة مستندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة ،الموظفون الاكاديميون الخرجيون ،الشركات الداعمة الحوكمة.[2]

[1]ليلى بن عيسى حوكمة الجامعات والمتطلبات والمعوقات دراسة العدد الاقتصادي ،المجلد 8،العدد3 جوان 2017 جامعة الاغواط،ص50--51

[2]بركات سارة،رحال إيمان،المرجع السابق ، ص349.

مما سبق ، نستنتج أن العمل على إرساء نظام للحوكمة في الجامعة الجزائرية من شأنه أن يساهم في الرفع من جودة نشاطات هذه الأخيرة، بالاعتماد على الآليات التي توفرها هذه المقاربة، وهذا الأمر يتطلب ضرورة توحيد جهود كافة الأطراف ذات المصلحة من وزارة وإطارات إدارية على مستوى المؤسسات الجامعية وأساتذة وطلبة وشركاء اجتماعية من جانب آخر، نعتقد انه من المهم العمل على إنشاء مجلس حوكمة الجامعات تابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، توكل له مهمة إرساء هذا النظام وفق مقاربة زمنية محددة ومدروسة، يتكفل، من جهة، السهر على مراقبة مدى تطبيق واحترام مبادئ حوكمة الجامعات وفعاليتها ، و من جهة أخرى، لعمل على تعزيز منظومة الاتصال بمختلف هياكله الإدارية والمركزية والجامعات و تنميتها بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة إضافة إلى تلك ، ومن أجل جناح مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة، وجامعات، بصفة خاصة، يتبين أسلوب الحوكمة والاستفادة من مزاياه.

لا أحد ينفي ضرورة الاعتماد على ترسيخ ثقافة التعامل بالجودة في التعليم العالي، فهذا مطلب لكل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين من أساتذة وطلبة ومستخدمين لمخرجات الجامعة إضافة إلى ضرورة دمج البعد الدولي للتعليم العالي وحتمية مقارنة الشهادات والمؤهلات، لأن تطبيق نظام الجودة في الجزائر يسير بخطى بطيئة تخوفًا من الصعوبات التطبيقية .لذا يشترط أن ينظر لمشروع تطبيق ضمان الجودة في الجزائر كمشروع تغيير تنظيمي بأتمّ معنى الكلمة وما يتبعه من جدية في التعامل معه أي إدارته. وسوف ينجر عن هذه الفلسفة تبني إستراتيجية قائمة على استخدام وسائل تتمثل في استعمال فعال للاتصال من جهة وتوخي مبدأ المشاركة دف تقليل المقاومة الناجمة عن مختلف أصحاب المصلحة بحيث تتوخى قيادة المشروع في إطار حوكمة تأخذ في الاعتبار تلبية احتياجات كل الأطراف.

الخاتمة

من خلال لما سبق يمكن القول أن الحوكمة تبرز كايطار يدفع المؤسسة الجامعية إلى التغيير والتكييف والتقدم عبر مشاركة أهل الجامعة وذوي العلاقة في صياغة التوصيات والقرارات ومناقشتها،وفي مراقبة الموازنات وفي التقييم والمحاسبة وفي تعزيز قيم الديمقراطية والابتعاد عن الانتثار الفردي كما يجب أن تعتبر خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم العالي و أحد العناصر الاساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية وتكفل حق المعنيين من طلاب و أساتذة وفئات المجتمع كما انه تعتبر أحد الأنظمة الأساسية إلي تهدف إلى تحقيق الجودة كما أن التعليم العالي يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئها.

فمن الواضح أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في هذا الشأن ويتضح بجلاء أيضا أن اختيار النموذج المحتمل لنظم الحوكمة و الجامعية معينة يجب أن يكون قرارا مدروسا دراسة جيدة وهذا ما اتضح لنا من خلال دراسة دور الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي والبحث العلمي وضرورتها في الجامعة.

كما يمكننا القول أن الحوكمة الرشيدة هي عنصر أساسي في تحسين وتسيير سير المؤسسات كما تعتبر آلية الإصلاح الإداري وكذلك تحسين جودة المخرجات حيث يتطلب تطبيقها في الجامعات من خلال توفير الأرضية التنظيمية والتشريعية الملائمة لها والعمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمختلف المبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والعدالة.

كما أن مؤسسات التعليم العالي تتفاوت في تطبيق الحوكمة في أنظمتها التعليمة فالبعض قائم على نظام المركزية في إدارة وتسيير الأعمال الجامعية وبعضها في إتباع نمط اللامركزية وتعزيز استقلالية المؤسسة العمومية للوصول إلى الأهداف المرجوة في وجودها.

ومن خلال التطرق إلى مجموعة من المفاهيم المتعلقة بحوكمة الجامعات ومدى مساهمتها في مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

- ❖ تعتبر حوكمة الجماعات دافعا مهما في إحداث التغيير ومواجهة التحديات لتضمن التسيير أجيد والإدارة الفعالية للمؤسسات الجامعية من أجل بلوغ الأهداف الموضوعية.
- ❖ تساهم الحوكمة الجامعات في ابتكار وخلق طرق وأساليب تعليمية تعمل على خلف المنافسة والإبداع وبالتالي المساهمة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدول.

توفر الحوكمة وسائل وآليات حديثة لمواجهة التحديات والضغوطات التي تتعرض لها الجامعات والتي أصبح من الصعب مواجهتها بالطرق التقليدية.

تركز الدول الأوروبية لتحقيق المزيد من الشفافية والمساءلة والكفاءة والفعالية لان هذه المواضيع تمثل الشغل الشاغل للمجتمعات الحديثة.

- ❖ إعادة النظر في اعتبارات التي يتم من خلالها إسناد المناصب العليا والتركيز على الاختيار الأمثل والموضوعي.
- ❖ إعادة النظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسير قطاع التعليم العالي وفصل مهام الإدارية عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا تؤثر على عطائهم العلمي.
- ❖ إنشاء لجنة مراجعة خارجية تقوم بعمليات تقيم داخلي للمؤسسات الجامعية.
- ❖ الاستفادة من تجارب الدول التي نجح فيها تطبيق الحوكمة على مستوى مؤسساتها الجامعية.
- ❖ ضرورة عقد اجتماعات دورية بين ممثلي الطلبة والجامعة لحل المشاكل.
- ❖ ضمان معايير الشفافية العدالة الاستقلالية والمشاركة في المسابقات أو الترقيات وفي منح النقاط بالنسبة للطلبة والذي يؤدي بكل تأكيد إلى الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.
- ❖ محاولة التخلص من مركزية التعليم العالي ألنه يعد السبب الرئيسي في ضعف مستوى الاستقلالية الجامعات من أجل تسهيل تطبيق مفهوم الحوكمة؛
- ❖ ضرورة التوفيق بين ديمقراطية التعليم العالي من جهة وتحقيق الجودة والتميز من جهة أخرى من أجل منح الاستقلالية أكبر للجامعات تسمح لها بتنويع مصادرها مما يساعدها على التجديد والابتكار؛
- ❖ ضرورة تعزيز المركزية المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية التي تشهد تذبذب وتصدع كبيرين في منظوماتها التعليمية.
- ❖ ضرورة الاستفادة من الأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العالمي وذلك بالاعتماد على أهم النقاط الأساسية المطبقة فيها، ومن خلال عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات الناجحة في تطبيق الحوكمة على الصعيد الدولي.
- ❖ تمثل المؤسسات الجامعية عنصرا حيويا من شانها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم وفاعلية الأداء.
- ❖ تشكل حوكمة الجامعات دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة التحديات إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسما في تحقيق أهدافها.

- تساهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس خاصة أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية التي تؤكد من فعالية إدارتها.
- تحتاج الجامعات بالى اللجوء للابتكار كي توفر تعليمات يمكن لخريجيها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدهم.
- إن الحوكمة الجيدة تسير اتخاذ القرارات تتسم بالعقلانية والاستتار والشفافية وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه الحوكمة الرشيدة في الجامعات من أجل تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة المساواة وتساعد إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها،كما تلعب الحوكمة دورا هاما في وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية.

توصلت الدراسة إلى ظهور الحاجة إلى تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية والنجاحات المرهونة بتحقيق مبادئها ومتطلباتها من خلال إسهام الرقمنة في تحقيق مبادئ الحوكمة في الجامعات بدرجة ايجابية.

الكلمات المفتاحية:الحوكمة الرشيدة–حوكمة الجامعات –الرقمنة–جودة التعليم العالي

SUMMARY :

This study aims to highlight the role that good governance plays in universities in order to achieve a greater degree of transparency, fairness and equality, and helps the university administration to play its main role in facing the challenges it faces. Governance also plays an important role in setting standards and mechanisms governing the performance of all members of the university family.

The study concluded that there is a need to apply the principles of university governance and success depends on achieving its principles and requirements through the contribution of digitization to achieving the principles of governance in universities to a positive degree.

Keywords: GOOD GOVERNANCE - UNIVERSITY GOVERNANCE - DIGITIZATION - QUALITY OF HIGHER EDUCATION.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الدّيمقراطية الشّعبية

وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي
الأمين العام

رقم 1103/أ.ع/2023 **بالجزائر، في 12 نوفمبر 2023**

إلى السيّدات و السّادة:

- رؤساء النّدوات الجهويّة للجامعات، بالاتّصال مع مديري مؤسّسات التّعليم العالي،

- المدير العام للدّيوان الوطنيّ للخدمات الجامعيّة، بالاتّصال مع مديري الخدمات الجامعيّة.

الموضوع: استعمالُ المنصّات الرّقميّة المعدَّة في إطار المخطّط التّوجيهيّ لرقمنة القطاع (SDN)
المرجع: المخطّط التّوجيهي لرقمنة قطاع التّعليم العالي والبحث العلميّ.
المرفقات: جدولٌ يتضمّن قائمة بالمنصّات الرّقميّة المعدّة.

لقد أبانت المتابعة المستمرَّة لاستعمال المنصّات الرّقميّة التي أنجزها القطاع في إطار المخطّط التّوجيهيّ للرّقمنة (SDN)، عن تفاوُت نسبة استغلالها من مؤسّسة جامعيّة إلى أخرى، وهو ما يحدُّ من حجم الأثر الرّقميّ المتوخَّى من إعداد هذا المخطّط ووضعه حيّز التّنفيذ.

وفي هذا الشّأن، أذكّركُم أنَّ هذه المنصّات قد أعدَّت لكَيْ تكون أدوات عمل يوميّة في حياة المؤسّسة الجامعيّة، من أجل المساهمة في تسهيل الإجراءات والخدمات المختلفة وتبسيطها لفائدة فواعل الأسرة الجامعيّة.

وعليه، أطلبُ منكُم اتّخاذ التّرتيبات اللّازمة على مستوى مؤسّساتكُم، بإشراك مكاتب الاستراتيجية للرّقمنة (BSN)، من أجل ضمان استغلال المنصّات الرّقميّة سالفة الذّكر من طرف الفواعل المعنيّة، حسب مجال كلّ منصّة، ووضع إطار عمليّاتي يسمح بمتابعة مدى الاستعمال الدّائم لهذه المنصّات وتقييم مدى نجاعتها في الميدان.

أولي أهمّية قصوى لضمان تطبيق فحوى هذا الإرسال.

الأمين العام

Digitally signed by Abdelhakim BENTELLIS
Date: 2023.11.12 18:33:41 +01'00'

نسخةٌ مرسلة إلى: - السيد الوزير (على سبيل عرض الحال)،
- السيد مدير الشّبكات وتطوير الرّقمنة (للمتابعة).

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي – الأمانة العامة
11 طريق دودو مختار، بن عكنون، الجزائر.
الهاتف/الفاكس: 023.23.80.26/44 البريد الإلكتروني: sg@mesrs.dz

المِنَصَّات الرَّقْميَّة لِوِزَارَة التَّعْلِيم العَالي والبَحْث العِلْمي حَسْبَ المُخَطَّط التَّوجِيهي للرَّقْمَنَة (SDN)

المنصات الرقمية	الرابط	الاستعمال	موجهة
قدامى الخريجين وصيت الجامعات ALUMNI	http://ancients.mesrs.dz/public	تبادل قصص النجاح للطلبة وتدعيم البعض في سبيل المساعدة المعنوية وتبادل المعارف والمعلومات	الطلبة
منصة (dual دوال)	https://dual-mesrs.dz	تعليم وتعلم اللغة الإنجليزية لفائدة الطلبة والأساتذة عن بعد	الطلبة والأساتذة
منصة (padoc بادوك)	https://padoc.mesrs.dz/	مقسمة على 03 ندوات جهوية الشرق والوسط والغرب ،موجهة لتعليم اللغة الإنجليزية حصرا لفائدة طلبة السنة أولى دكتوراه	طلبة الدكتوراه
أرضية الطلبة إسألني (ask -me)	https://ask.mesrs.dz	تمكن أي طالب من طرح أي سؤال أو استفسار ويتم الإجابة عليه من طرف متخصصين بيداغوجيين	الطلبة
أرضية توجيه الطلبة نحو الحيات المهنية (crafe كراف)	https://www.mesrs.dz/crafe	دفتر مرجعي لطالب التوظيف والتكوين	الطلبة
أرضية المنشورات الجزائرية في الطب(pubmed)	http://pubmed.mesrs.dz	مستودع مؤسساتي لفائدة الباحثين في القطاع الصحي بجميع تخصصاته	طلبة الطب والأساتذة الاستشفائيين
أرضية منشورات المؤسسات (ASJP)	https://www.asjp.cerist.dz	منصة للنشر الالكتروني لجميع المجلات العلمية الجزائرية المعتمدة والمحكمة	الأساتذة والطلبة
نظام إدارة المشاريع المبتكرة (PSGPI)	https://sgpi.mesrs.dz	نظام رقمي لإدارة المشاريع المبتكرة يحتوي على 03 منصات رقمية فرعية مدمجة في أرضية واحدة تحت تصرف لجنة التنسيق الوطنية لمتابعة الابتكاروحاضنات الأعمال الجامعية لمتابعة المشاريع المبتكرة - علامة مسجلة /شركة ناشئة / Startup /Spin-off-	الأساتذة والطلبة
أرضية المراسلات الإلكترونية Parapheur électro	http://courriers.mesrs.dz:8001/login	تسهيل عمليات التحرير الإداري والأرشفة الإلكترونية في مؤسسات القطاع	مؤسسات القطاع

أرضية متابعة مشاريع الاستثمار	https://investissement.mesrs.dz/	متابعة الاستثمارات وإصدار المؤشرات والتحاليل ذات الصلة	مؤسسات القطاع
منصة متابعة وتسيير الطلبة الأجانب	https://progres.mesrs.dz/international-students/	تسيير ومتابعة ملفات الطلبة الأجانب حسب النصوص التنظيمية الجزائرية.	الطلبة والمؤسسات
منصة الإيواء	https://progres.mesrs.dz/webonou	متابعة إيواء الطلبة وتوزيعهم حسب الغرف والإقامات	الديوان الوطني للخدمات الجامعية
منصة تسيير الموارد البشرية	https://progres.mesrs.dz/webgrh	بتسيير جميع ملفات المستخدمين بكل فئاتهم ورتبهم (التوظيف، الترقية، المناصب, الغيابات والحضور، تداريب تحسين المستوى , التكوين والتربصات ..الخ)	مؤسسات القطاع
منصة الترشح للتوظيف	https://progres.mesrs.dz/webtawdif/	إيداع طلبات التوظيف وجميع الوثائق ذات الصلة , كما تمكن المعنيين من الاطلاع على مسارات التقييم والنتائج .استخراج التوجهات وعملية الطعون , ويمكن تعميمها على جميع عمليات التوظيف في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي .	مركزية
منصة السلامة الصحية للمستخدمين	https://progres.mesrs.dz/webgrh	تتبع المسارات الطبية لمستخدمي القطاع وتحديد أصحاب الأمراض المزمنة وذوي الهمم وتكييف الوظائف حسب متطلبات السلامة الصحية.	مؤسسات القطاع
منصة تسيير مناقشة أطروحات الدكتوراه	https://progres.mesrs.dz/webfve	لمناقشة أطروحات الدكتوراه ومتابعة عملية التقييم	طلبة الدكتوراه
منصة اللجنة الوطنية للأساتذة الباحثين cnec	https://progres.mesrs.dz/webgrh	في إطار عملية الترقية لرتبة أستاذ محاضر قسم "أ" التأهيل الجامعي والترقية لرتبة أستاذ التعليم العالي، تحت إشراف اللجنة الوطنية للأساتذة والباحثين التي تختص بدراسة ملفات الترقية بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية.	الأساتذة
منصة الشكاوي	https://progres.mesrs.dz/rdvdoleance/	تتيح للمستخدمين وضع الشكاوي والعرائض والتظلمات وطلب موعد أو مقابلة .	مستخدمي القطاع

منصة الشباك الوحيد	https://progres.mesrs.dz/webgrh	استخراج بعض الوثائق الخاصة بالمسارات المهنية وكذا شهادات التوظيف والشهادات الإدارية إلكترونيا	الأساتذة/ المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح
منصة الترشحات لشغل منصب عالي	https://progres.mesrs.dz/webgrh	في حالة فتح الترشح لمنصب عالي	مستخدمي القطاع
منصة متابعة الممتلكات والصيانة	https://progres.mesrs.dz/webplhs/login.xhtml	تسجيل الممتلكات تحت التصرف وحالتها والوضعيات الخاصة وكذا تسجيل عمليات الجرد ومتابعة صيانة الهياكل والوسائل التابعة للقطاع	مؤسسات القطاع
منصة مسابقة الدكتوراه	https://progres.mesrs.dz/webdoctoratl	مسابقات الالتحاق بالدكتوراه للطور الثالث	فئة المترشحين للدكتوراه
منصة المراجع	https://progres.mesrs.dz/webreferentiel	لوحة التحكم الرئيسة لنظام المعلومات يتم من خلالها إسناد الأدوار وعمل الإحصائيات والدخول إلى قاعدة البيانات الرئيسة	مؤسسات القطاع
منصة المنحة الجامعية	https://progres.mesrs.dz/eminha	خاصة لطلب وتجديد ملفات المنحة الجامعية	الطلبة
منصة الدفع الإلكتروني	https://progres.mesrs.dz/epaiement/epaiementl.xhtml	الدفع الإلكتروني عبر الخط	مستخدمي القطاع
بوابة الطالب	https://progres.mesrs.dz/webetu/login.xhtml	تمكين الطالب من القيام بعمليات التسجيل وإعادة التسجيل ومتابعة المسار الدراسي وكذا استخراج الوثائق الضرورية	الطلبة
منصة التربصات في الوسط المهني للطلبة	http://stages.mesrs.dz/	متابعة تربصات الطلبة وإدماجهم في الوسط المهني وسوق العمل بهدف توفير مرشحين جاهزين مولدين للقيمة	الطلبة
أرضية متابعة الاتفاقيات الدولية	https://ceu.mesrs.dz/	تمكين مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي من تجميع الشراكات مع مختلف الفاعلين الدوليين في إطار التعاون الدولي والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي الغيروطني لجلب المصلحة العامة	مؤسسات القطاع
أرضية مراقبة وإدارة الأساتذة والباحثين الضيوف	https://ceu.mesrs.dz/accounts	تسجيل وحفظ الأساتذة الباحثين المدعوين والضيوف وكذا مشاركاتهم و أبحاثهم , كما يمكن من خلالها تقديم طلب استضافة من طرف أساتذة خارجيين	مؤسسات القطاع

أرضية إدارة ومتابعة تنقل الطلبة (الصادرة والواردة)	https://ceu.mesrs.dz/	الطلبة المنتهية ولايتهم تهدف إلى متابعة تنقلات الطلبة من حيث الإشراف والمر اقبة.	مؤسسات القطاع
أرضية إدارة ومتابعة الإشراف المشترك لأطروحة الدكتوراه	https://ceu.mesrs.dz/	الأساتذة المشرفين على أطروحات الدكتوراه تسمح بتبادل الملاحظات وتوجيه التعليمات ومشاركة الآراء ووجهات النظر حول الأطروحة ذات الإشراف المشترك	الأساتذة
أرضية متابعة المستخدمين الإداريين والتقنين (ص.و)	https://ceu.mesrs.dz/	متابعة تنقلات المستخدمين الإداريين والتقنيين والمناصب المشغولة من طرفهم الصادرة والواردة وكذا معرفة خبراتهم المهنية من حيث الأداءات الوظيفية التي قاموا بها.	مؤسسات القطاع
أرضية إدارة ومر اقبة الطلبة الأجانب	https://progres.mesrs.dz/international-students/	لفائدة الطلبة الأجانب الدوليين الذين يريدون الدراسة في الجز ائر في الطورين الأول والثاني	الطلبة الدوليين
أرضية إدارة ومر اقبة التكوين والتربصات في الخارج	https://services.mesrs.dz/DCEU/mod/assign/view.php?id=343	لمر اقبة تكوين ومتابعة الأساتذة وطلبة الدكتوراه في الخارج في مجال البحث العلمي والأهداف المراد تحقيقها من التربص.	مؤسسات القطاع
المنصة الرقمية لتجديد المنح الجامعية نحو الخارج	https://services.mesrs.dz/DCEU/course	تجديد المنح الجامعية نحو الخارج	الطلبة
أرضية إدارة مشاريع البحث التكويني الجامعي (PPRFU)	https://www.prfu-mesrs.dz	تحت إشراف المديرية الفرعية للبحث التكويني التابعة للمديرية العامة للتعليم والتكوين وتختص بإدارة مشاريع البحث التكويني من خلال إيداع رؤساء مشاريع البحث مشاريعهم عبر هذه المنصة والأعمال المنجزة في مخابر البحث للمتابعة والتقييم	الأساتذة
منصة سينما الجامعة	https://services.mesrs.dz/plateforme/login/index.php	لعرض و إيداع الأفلام القصيرة الهادفة من إنتاج الطلبة خلال مختلف طبعات المهرجان الوطني الجامعي للفيلم القصير والفيلم الطويل	مستخدمي القطاع
منصة توثيق الشهادات	https://auth.mesrs.dz	تسهيل عملية التوثيق عن بعد وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطالب حيث يستطيع القيام بالتوثيق الإلكتروني للشهادات	الطلبة المتخرجين

	والكشوفات ومتابعة العملية الكترونيا إلى غاية الاستلام		
أرضية مر اقبة حاضنات الأعمال	https://www.anvredet.org.dz/	موقع تابع للوكالة الوطنية لتقييم نتائج البحث والتطوير التكنولوجي.	مستخدمي القطاع
منصة التبرئة الإلكترونية	https://quittance.mesrs.dz/public/login	موجهة لتسهيل عملية التبرئة سواء على مستوى المؤسسات الجامعية أو الخدمات الجامعية ولتخفيف الأعباء على المسؤولين فيما يخص هذه العملية	مؤسسات القطاع
أرضية الإحصائيات ومؤشرات الأداء	http://statistiques.mesrs.dz/	أرضية رقمية تحوي لوحة معلومات حسب احتياج إدارة المؤسسة يتم تزويدها بالبيانات اللازمة والإحصائيات الدقيقة لمؤسسات القطاع ,تعمل بواسطة الذكاء الاصطناعي لاستخراج وحساب مؤشرات الأداء وعمل مختلف المنحنيات البيانية والجداول حسب البيانات المعتمدة والمتطلبات .	مؤسسات القطاع
روبوت للمحادثة chatbot	https://www.mesrs.dz/	ربوت للمحادثة موضوع في الموقع الرسمي لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي باستخدام الذكاء الاصطناعي يجيب على مختلف الأسئلة خصوصا للطلبة الجدد حيث يحتوي على إجابة لـ 1500 سؤال تتنوع بين التسجيل التوجيه والإجراءات الإدارية وكل ما يتعلق بالبيداغوجيا. للروبوت	الطلبة
بو ابة الأطروحات	https://www.pnst.cerist.dz/pnstARABE/index.php	للإشعار عن الأطروحات كوسيلة لدعم الإنتاج العلمي الوطني فيما يخصّ الأطروحات، وفقا لأحكام القرار رقم °153ل 14 مايو 2012 و المتعلّق بإنشاء الملف المركزي لتخزين الأطروحات و توضيح كيفية إثراءه و الاستفادة منه	مؤسسات القطاع
منصة استكشاف السرقات العلمية ونسبة الاقتباس	https://progres.mesrs.dz/webfve	مربوطة ببرنامج خاص، تهدف إلى استخراج نسبة الاقتباس والسرقات العلمية من مذكرات	مؤسسات القطاع

		التخرج وأطروحات الدكتوراه والتأهيل الجامعي بهدف تحسين جودة البحث العلمي وحماية منشورات الباحثين.	
منصة النقل الجامعي	https://mybus.onou.dz/MyBus/	قاعدة معطيات لتطبيق my bus	مديريات الخدمات الجامعية
منصة الإطعام	https://onou.mesrs.dz/login	قاعدة معطيات لإطعام الطلبة وأداة قياس ومتابعة لعملية الإطعام	مديريات الخدمات الجامعية
منصة مراقبة الدخول إلى الإقامات الجامعية	https://onou.mesrs.dz/login	منصة مربوطة بأجهزة مراقبة لمتابعة الدخول إلى الإقامات الجامعية	مديريات الخدمات الجامعية

تطبيقات الهاتف النقال

1- **تطبيق خدماتي :E-services** وهو تطبيق مخصص للهواتف الذكية يحتوي على بوابة لجميع الخدمات والمنصات الرقمية الموضوعة في الخدمة لفائدة مستخدمي القطاع كل فيما يخصه والمذكورة أعلاه .

2- **تطبيق web etu:** وهو تطبيق مخصص للهواتف الذكية للنظام المعلوماتي المدمج progres ، يُمَكّنُ الطّالب من القيام بعمليات التسجيل وإعادة التسجيل ومتابعة المسار الدراسي وكذا استخراج الوثائق الضرورية.

قائمة المصادر والمراجع

القرآن الكريم:

الكتب :

أحمد حسني رضوان، أحمد يحي إسماعيل، السياحة البيئية المستدامة في مصر)المفاهيم، الفرص، الإمكانات ومقترحات الاستغلال (، مقال منشور على خط الانترنت، بدون سنة نشر.

احمد عزت المحامي ،مفهوم الحكومة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقاتها 2008،وثيقة انترنيت متوفرة على الموقع 10/ old qady net/tax onomy تاريخ الاطلاع 2024/04/24

إسماعيل سراج الدين،حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر،د.ط.،سنة 2009.

بسام بن عبد الله البسام،الحوكمة في القطاع العام ،مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،سنة 2017-1431.

بوحنية قوى ،حوكمة التنمية المستدامة في النظرية والتطبيق دراسة لبعض النماذج والمؤشرات ،المكتبة الوطنية الجزائرية، سنة 2016.

بوحنيفة قوى،حوكمة التنمية المستدامة في نظرية والتطبيق ودراسة لبعض النماذج والمؤشرات المكتبة الوطنية للجزائرية،سنة 2016.

جمال حلاوة ونداء درار طه،واقع حوكمة في التعليم العالي ،معهد التنمية المستدامة جامعة القدس

حسن كريم ،مفهوم الحكم الصالح في كتاب إسماعيل التنزيمي وآخرون الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية ،مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت 2004.

رضا إبراهيم المليجي ،جودة وعماد المؤسسات التعليمة مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ،القاهرة،2011.

زيدان محمد زيدان عبد الرزاق ،حوكمة الجماعات عرض نموذج جامعات رائدة مجلة البشائر الاقتصادية المجلد الخامس،العدد 2 أوت ،2019.

صلاح حسن،البنوك والمصارف ومنظمات الأعمال معايير حوكمة مؤسسات المالية الطبعة الأولى،دار الكتاب الحديث القاهرة،مصر 2010.

طارق عبد العال حماد،حوكمة الشركات المفاهيم ،المبادئ التجارب تطبيقات الحوكمة في المصارف الدار الجماعية للطباعة والنشر والتوزيع سنة2005.

عدنان بن حيدر بن درويش،حوكمة الشركات ومجلس الإدارة ،مصر اتحاد المصارف العربية 2007.

عطا الله ورواد خليل وآخرون،الحوكمة المؤسسية مدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة ،مكتبة الحرية القاهرة،مصر 2008.

عطا اله وارد الخليل،محمد عبد الفتاح العشماوي الحكومة المؤسسية ملكية الحرية للنشر والتوزيع د.ط سنة 2008.

فاروق جعفر عبدد الحكمين،حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة مجلة العلوم التربية،المجلد 19 ،العدد1،الجزء 2، مصر ،جانفي

محسن أحمد الخضيري ،حوكمة الشركات مجموعة النيل العربية القاهر ة ،مصر 2005،.

محمد أمد إبراهيم خليل،دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية السعودية،الرياض ،المؤتمر الأول لحوكمة الشركات جامعة الملك خالد2008

محمد مصطفى سليمان دور الحوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري دراسة مقارنة، الدار الجامعية الإسكندرية سنة2009.

مدحت محمد أبو النصر،الحوكمة الرشيدة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة الطبعة الأولى ،دار الكتب المصرية،،سنة 2015

مدحت محمد ابو نصر ،الحوكمة الرشيدة ،فن إدارة المؤسسات عالية الجودة/طبعة 1 سنة 2015 المجموعة العربية للتدريب والنشر والقاهرة ،مصر.

منال حسين الحميدي واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية.

مونية سلطان،السندات والأسهم والأوراق المالية همان ،دار الأيتام للنشر والتوزيع ،عمان الأردن2018.

مي الدين شعبان توق،الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد من منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد دار الشروق للنشر والتوزيع الطبعة 01 سنة 2014.

نصر على عبد الوهاب وشحاته السد شحاته،مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الاعمال العربية والدولية المعاصرة كلية التجارة جامعة الإسكندرية،حسم المحاسبة والمراجعة،2007.

وليد بخوش، واقع استخدام تكنولوجيا إلاعالم والاتصال التعليمية من وجهة نظر أساتذة، جامعة أم البواقي، مقال منشور في مجلة العلوم إلانسانية والاجتماعية، العدد 31 ،ديسمبر 2017 ، أم البواقي، الجزائر

يعقوب عادل نصر الدين ،إطار النظري المقترح لحوكمة الجماعات ومؤشرات تطبيقاتها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن.

يوسف محمد ،محددات الحوكمة ومعاييرها ،سنة 2007، القاهرة.

مذكرات:

أحمد محمد احمد برقان،د.عبد الله على القرشي حوكمة الجامعات ودروها في مواجهة التحديات ،المؤتمر الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان،سنة 2012.

الأمين نصية ،أهمية تطبيق الحوكمة في قطاع العام ،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ميدان العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشهيد حمد لخضر بوادي سنة 2014-2015.

آية محلعين،شبوط رمزي ،رقمنة قطاع التعليم العالي جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي أنموذجا،مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص قانون إداري ،جامعة تبسة سنة2022-2023

بركات سارة،درحال ايمان،استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق الحوكمة الجماعات وتحليل واقعها في الجزائر مجلة الباحث الاقتصادي المجلد6،العدد10، ديسمبر 2018/

بلبركان أم خليفة التفاعل بين الحوكمة والتنمية الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية تنمية الموارد البشرية في الجماعة الجزائرية أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص تسيير الموارد البشرية كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان2014-2015.

بلية الحبيب تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي قسم العلوم السياسية كلية الحقوق جامعة عبد الحميد ابن باديس،مستغانم.

جديد توزي،مندر مرابطي ،دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحوكمة المحلية 1999-2017،مذكرة ماستر قسم العلوم السياسي ،جامعة بومرداس 2017-2018.

حاكم عبد الرحمان ذياب الطرول مبادئ الحوكمة الجامعية وأثره على الالتزام التنيظمي لد اعضاء الجميعة التدريبية في الجماعات الاردينة الحوكمية في جنوب الأردن ،دراسة ميدانية رسالة مقدمة للحصول على درجة ماجستير في الادارة العامة قسم الإداري العامة سنة 2016.

حجاج السايح،سعيدي جزية،فركوس إكرام،دور الحوكمة في المكتبة المركزية لجماعة ابن خلدون ،تيارات مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تكنولوجيا وهندسة المعلومات جامعة ابن خلدون،تيارت سنة – 2021-2022.

حدسي شيماء ،اسهام الرقمنة في تحقيق مبادئ الحوكمة في الجماعات الجزائرية دراسة حالة جامعية محمد بوضياف المسيلة مذكرة لنيل شهادة الماستر دور الاكاديمي قسم علوم تسيير تخصص إدارة مالية ،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة 2019-2020.

حلاسي أميمة رشا،مبارك بوشعالة وسام،دور الرقمنة في عصرنة قطاع التعليم العالي–منصة بروغرس نموذجا–مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر شعبة :علوم الإعلام والاتصال،تخصص :اتصال وعلاقات عامة،جامعة 8 ماي– 5491 قالمة، السنة الجامعية،2022–2023.

خديجة مقوبل جمعان الزهراني،واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس فيها ،رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في تخصص الإدارة التربوية والتخطيطي،كلية التربية جامعة أم القرى،مكة المكرمة ،المملكة العربية السعودية،

ديوب زهاء ،الحوكمة وفرص تطبيقها في المنظمات السورية رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق ،كلية الاقتصاديون سوريا .

رحاب عبيدي ،سناء لبلوية، الحوكمة الجامعية كالبة لضمان جودة التعلم العالي دراسة ميدانية كلية العلوم الاقتصادية والعولم التجارية والتسيير مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل .م.د جامعة العربي التبسي دفعة 2021.

شادي صحبي عبد الرحم أبو شنب إطار مقترح لتطبيق المحاكاة في التعليم العالي في الجامعات الفليسطينة العامة كلية العلوم الاقتصادية تجارية تسيير جامعة أبي بكر بلقايد ،تلسمان2020.

شيخاوي سهام،إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوره علوم التسيير وتخصص التسيير المنظمات ،جامعة أمحمد بوقرة ،بومرداس ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،سنة 2015–2016.

صافي أحمد،الإبداع الحوكمة المالية للمؤسسة دراسة حالة بنك البركة الجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل.م.د في العلوم المالية والمحاسبية تخصص مالية ،المؤسسة جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر ،سنة 2020–2021

عقيدي الزهرة،على الهادى سالمة،تطبيق آليات الحوكمة ودورها في تفعيل أداء المؤسسات المصرفية دراسة ميدانية حول بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة أدرار مذكرة لنيل شهادة الماستر خصص اقتصاد نقدي بنكي سنة 2017–2018.

علالي إيمان،الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم بالجزائر دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة مولاي الطاهر سعيدة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص حكامة منظمات سنة 2014–2015.

عمر على عبد الصمد،نحو إطار متكامل الحوكمة المؤسسات في الجزائر على ضوء التجارب الدولية دراسة نظرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص مالية،ومحاسبة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،سنة2012–2013 .

عياد ياسمينة،حوكمة التعليم العالي في الجامعة الجزائرية جامعة محمد بوضياف المسيلة نموذج مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة محلية كلية الحقوق فرع العلوم السياسية جامعة محمد بوضياف مسيلة سنة 2021-2022.

فارس مشري محمد الناصر ،ايمن فريد ،الاتجاهات الحديثة للحوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ورقة بحثية بعنوان دور حوكمة المؤسسات التعليم والبحث العلمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر ، سنة 2004.

لطيفة رجب ،صندرة سايسي كلالي عباس،اثر تفعيل الحوكمة في تجويد تحقيق الجودة مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية التنمية المستدامة مجلد2 العدد2،2020،

محمود إبراهيم ملحم هل الإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة ،المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان،الحوكمة التنمية الادارية والاقتصادية في المؤسسات الواقع والطموح جامعة الأردن 2017/03/23.

نمر أمال،حوكمة الدارة المحلية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس ،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة كلية الحقوق والعلوم السياسية ،2015.

نهى شحادة الحايك،أثر تطبيق الحوكمة على تحسين الأداء في مؤسسات الحكومية دراسة حالة الحرية العامة لحماية السورية،مترجمة،مقدم لنيل شهادة ماجستير تخصص إدارة الأعمال جامعة الافتراضية سورية ،سنة 2016.

وحيدة بورغدة ،حقوق الإنسان واشكالية العلاقة الجدلية بين الحكم الراشد والتنمية الإنسانية،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجسيتر العلوم السياسية والعلاقات الدولية كلية العلوم السياسية والإعلامية،جامعة الجزائر ،سنة 2008.

وهيبة حاجي ،وهيبة شحاوي، دور الحوكمة الرشيدة في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجماعة دراسة ميدانية بجامعة تمرانست قسم العلوم الاجتماعية مذكرة تكملة لنيل شهادة ماستر قسم علم الاجتماع،تخصص علم الاجتماع تنظم عمل ،جامعة 8ماي 1945 ،ورقلة سنة 2020-2021.

ياسر اكني أم خليفة التفاعل بين الحوكمة وتنمية المراد البشرية في الجامعة الجزائرية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تسير موارد البشرية كلية العلوم لاقتصادية والتربية جامعة بنها سنة 2014-2015.

يوسف إسماعيل فلاح خرس أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعة الأردنية الخاصة في إقليم الشمال قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال 2020 درجة ماجستير .

مجلات:

بوفاس الشريف ،دمشري محمد الناصر ،أين فريد،الاتجاهات الحديثة الحوكمة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي ،الجزائر ،أنموذجا يومي 26-05-2021 دور حوكمة في مؤسسات التعليم التعليمي في ضمان الجودة التعليمية في الجزائر.

توفيق عطا الله،سامية ابراهم،حوكمة مؤسسات التعلم العالي ودورها في تحقيق الجودة الشاملة ،مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية،المجلد 08 العدد 3ديسمبر 2021

جمال حلاوة،نداء دار طه،واقع الحوكمة في جامعة القدس ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 02 سنة 2012،

حاتم العايدي، الحوكمة الجامعية، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، يوم 28 مارس2013.

حاكم محسن محمد ،ضوابط وآليات الحوكمنة في المؤسسات الجامعية ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الثاني ،الجامعات العربية ،تحديات طوح ،مراكش ،المملكة المغربية ،يومي 24/21 ديسمبر 2008

حمد عبد الفتاح العشماوي آليات حوكمة الخزانة العامة ورقة عمل مقدمة في ملتقى حكومة الخزانة العامة الرباط،المملكة المغربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية،جوان2007

دروجي اليزيد ،دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي تجرب ناجحة مجلة النور للدراسات الاقتصادية ،جوان 2020 ،مجلد06،عدد10.

رضا محمد مصباح الأسود،أمحمد خليفة الطويل مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 2ديسمبر 2021.

زهرة عباس رفيق زروالة، مجلة البحوث الاقتصادية التقدمة ،آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية أنموذج مقترح ،رفيق زروالة.العدد1 ،المجلد 08 2023،.

زهرة عباس،رفيق زواولة ،آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية نموذج مجلة البحوث الاقتصادية مجلد ،08،العدد01، 2023.

زهرة عبد محمد ،جودة التعليم العالي في ضوء معايير الاعتماد، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية ،المجلد 01، العدد 93، العراق، 2012.

سمير بارة الحوكمة الجامعية ومقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي مجلة الباحث في العلوم الإنسانية المجلد 5العدد 1، سنة 2017.

عادل رزق الإدارة الرشيدة الحكم الجسد أو الحكمة ورقة عمل مقدمة في الملتقى العربي الثاني الادارة خيار للإصلاح والمالي القاهرة،2008.

عباس ميديون ،التكنولوجيا وضمان جودة الخدمات التعلمية في ضوء الحوكمة الرشيدة للجامعة دراسة سوسيو وأنتروبلوجية ،جامعة الحاج لخضر باتنة مجلة النتروبولجية الأديان المجلد 17،العدد02،سنة 2021/06/05.

عبد الحكيم وعبد الجليل سالمي ،جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكن تجربة المملكة المتحدة في جودة الجامعات ورقة بحثية مقدمة في الملتقى الدولي حول الملتقى الدولي حول الجوكمة في التعليم العالي ،جامعة وهران،يومي 03-04 أفريل2011.

عبد النور ناجي دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق الحكم الراشد في الجزائر،دراسة حالة الأحزاب السياسية مجلة الفكر العدد ،03 طبيعة بسكرة،الجزائر

عرابة الحاد وبن عيسى ليلى،حوكمة الجامعات بين المنظمات ومعوقات مجلة الدراسات ،جامعة الاغواط ،الجزائر ،العدد10 جوان 2010.

عرابة الحاد وبن عيسى ليلي،حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات مجلة الدراسات جامعة الاغواط،الجزائر ،العدد 10، جوان 2010.

علياء حسن خف الزركوش،سماح حسين خلف الزركوش،دور الحوكمة الرشيدة في تحقيق تنمية و محلية الفتح،العدد69 آذار 2018.

فاروق جعفر عبد الحكيم مرزوق،مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 182 الجزء الثاني يناير لسنة 2018.

فاروق جعفر عبد الكريم مرزوق ،حوكمة التعليم العالي،المفهوم ومتطلبات ورقة بحثية،مجلة كلية التربية جامعة الأزهر،العدد،183 الجزء الثاني،يناير،سنة 2018

فاروق جعفر،عبدال حكيم مرزوق ورقة بحثية حوكمة التعليم العالي المفهوم المتطلبات مجلة كلية التربية جامعة الأزهر العدد 2 الجزء الثاني جانفي 2018.

فنور نجاة ،عادل شيهب،الرقمنة في التعليم العالي وتحديات التعليم عن بعد في الجزائر،مجلة العلوم القانونية و الاجتماعية،تاريخ النشر2023/12/17.

قاسم محمد العنتري أحمد عباس عبود ،دور الحوكمة في حد من ظاهرة الفساد الإداري بحث تطبيقي مدريرة الرمين ،جامعة الكوفة ،كلية الإدارة والاقتصاد العدد02أالمجلد 17، سنة 2021.

لطيفة رجب ،صندرة ساسي،طلالي عباس ،مجلة الحوكمة المسؤولية التنمية المستدامة المجلد 2،العدد2،سنة 2020.

ليلى بن عيسى حوكمة الجامعات والمتطلبات والمعوقات دراسة العدد الاقتصادي ،المجلد 8،العدد3 جوان 2017 جامعة الاغواط.

مجلة البحوث الاقتصادية المستفيدين آليات نجاح تطبيق الحوكمة في الجماعة الجزائرية أنموذج مقترح زهرة عباس ،رفيق زورولة جامعة فرحات عباس 01 الجزائر المجلد 08 العدد،2023.

مجلة الدراسات العدد الاقتصاددي "حوكمة الجامعات المتطلبات والمعوقات دليلي بن عبسي جامعة بسكرة،العدد 3المجلد 8جوان 2017.

مجلة تنمية الموارد البشرية للدارسات والأبحاث ،المركز الديمقراطي العربي،برلين ألمانيا العدد الثامن.
مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث ،المركز الديمقراطي العربي،برلين ألمانيا العدد الثامن.

محجوب آسيا نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه،مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال ،العدد1جوان ،2021

محمد عبد الفتاح،آليات الحوكمة العامة ورقة بحثية مقدمة حوكمة الخزانة العامة الرباط المملكة المغربية المنظمة العربية للتنمية الادارية ،جوتن2007.
محمد على الشبطان،مفهوم حوكمة الجماعات وأثره في تعزيزي معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي دامعة الشرق الأوسط،عمان الأردن،ايام 11-13مارس سنة 2017

محمد ميحة فخري محمود،دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجماعات المصرية ،مجلة مستقبل التربية العربية مجلد18،العدد73 سنة 2011.
مدحت محمد أبو نصر الحوكمة فن إدارة المؤسسات عالية الجودة ،ط 1،سنة 2015،المجموعة العربية للتربية والنشر.

هاجر عبد الدائم نادية عبد الكريم دراجي اليزيد ،دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي التجارب الناجحة مجلة النور للدراسات الاقتصادية مجلد 6العدد10 جوان 2020.
وائل غلي وايل،كارثة بعض الشركات العملاقة من منظور ومحاسبي مجلة المحاسبة الجمعية السعودية للمحاسبة السنة التاسعة العدد2022،12.

مؤتمرات:

أحمد محمد احمد برقان ،وعبد الله القريشي حوكمة الجامعات ودوره في مواجهة التحديات ،مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة جامعة البنا،طرابلس لبنان15-17ديسمبر ،2012.

بسام بن عبد الله البسام،الحوكمة في القطاع العام ،مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر،سنة 2017-1431.

بوحنيفة قوى،حوكمة التنمية المستدامة في نظرية والتطبيق ودراسة لبعض النماذج والمؤشرات المكتبة الوطنية للجزائرية،سنة 2016.

ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل المتطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية ،جامعة لقدس فلسطين سنة 2011.

عطا اله وارد الخليل،محمد عبد الفتاح العشماوي الحكومة المؤسسية ملكية الحرية للنشر والتوزيع د.ط سنة 2008.

محمد احمد إبراهيم الخليل،دور الحوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبة وانعكاساتها على سوق الأوراق المالية السعودية الرياض،المؤتمر الأول حوكمة الشركات الجامعة،الملك خالد 2008.

المؤتمر الدولي 2020 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجماعات التي أقرها البنك الدولي كلية العلوم الاقتصادية سطيف.

المحاضرات:

غضبان حسام الدين محاضرات في نظرية الحوكمة ،الطبعة 1،1436،2015، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان ،الأردن.

دستور:

المرسوم الرئاسي رقم 20-442 المؤرخ في 15 جمادى الأولى عام 1442 الموافق ل 30ديسمبر 2020 يتعلق بالتعديل الدستوري المصادق على الاستفتاء أول نوفمبر لسنة2020.

القوانين:

القانون 8/99 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي والمؤرخ في 2 أفريل 1999 حج و 24المؤرخ في7 أفريل 1999 المعدل و المتمم بقانون 04/200 المؤرخ في 6 ديسمبر 2000ج ر 06 المؤرخ في 7510ديسمبر 2000 ص4 المعدل و المتمم بالقانون 6/8 المؤرخ في 23 فيفري 2008 ج ر 2722 المؤرخ في فيفري 2008.

القانون رقم 99-05 مؤرخ في 18 ذي الحجة عام 1419 الموافق ل 04 أفريل 1999 المتضمن القانون التوجيهي للتعليم العالي.

القانون رقم 06-01، مؤرخ في 21 محرم عام 1427، الموافق 20 فبراير سنة 2006، يتعلق بالوقاية من الفساد ومكافحته، المعدل والمتمم

الأوامر:

أمر رقم 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427 الموافق ل 15 يوليو سنة 2006.

تعليمات:

تعليمة وزارة رقم 416 ج/أ.ج-و/2020 مؤرخة في 17مارس 2020 موجهة لرؤساء الجامعات والمتعلقة بوضع الدعائم البيدغوجية عبر الخط

المواقع اللاكترونية:

الإطار التنظيمي لرقمنة القطاع التعليم العالي البحث العلمي تطبيقات مخطط التوجيهي للرقمنة أنظر الموقع الرسمي للوزارة https://www.mesrs.dz

الفهرس

الفهرس

العنوان	الصفحة
الشكر والتقدير	
إهداء	
إهداء	
مقدمة	02
الفصل الأول:ماهية الحوكمة	12
المبحث الأول: مفهوم الحوكمة	13
المطلب الأول:نشأة الحوكمة	13
الفرع الأول:تعريف الحوكمة	14
الفرع-02-:خصائص الحوكمة	18
المطلب الثاني:أهمية الحوكمة	20
الفرع الأول:مبادئ وأسس الحوكمة	22
البند-01-:مبادئ الحوكمة	22
البند-02-:مقومات الحوكمة	28
الفرع الثاني:أهداف ومحددات الحوكمة	29
البند -1-:أهداف الحوكمة	29
البند-2-:محددات الحوكمة	31
المبحث الثاني:مجالات تطبيق الحوكمة	33
المطلب الأول:أبعاد الحوكمة	35
الفرع الأول:عوامل نجاح الحوكمة	36
الفرع الثاني:اتجاهات الحوكمة	37
المطلب الثاني: تطبيقات الحوكمة	38

الفرع الأول:معايير تطبيقاتها	38
الفرع الثاني:فوائد تطبيقاتها وعناصرها	41
البند الأول: فوائد تطبيقاتها	42
البند الثاني: عناصرها	42
الفصل الثاني:تجسيد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	46
المبحث الأول:دوافع تجسيد الحوكمة في قطاع التعليم العالي	47
المطلب الأول:أسباب تطبيقاتها ومراحل تجسيدها	48
الفرع الأول:أسباب تطبيقات الحوكمة	48
البند-1-:أساليب حوكمة الجامعات	49
البند-2-:الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة	50
الفرع الثاني:مراحل تجسيدها وسبل نجاحها	51
البند - 1- :مراحل تجسيدها	51
البند-2-:سبل نجاحها	53
المطلب الثاني:معوقات تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي ومعاييرها	56
الفرع الأول: معوقات تطبيق الحوكمة في قطاع التعليم العالي	56
البند-1-:مؤشرات الحوكمة الرشيدة	59
البند-2-:تحليل واقع الحوكمة في الجامعات الجزائرية	63
الفرع الثاني:معايير الحوكمة الرشيدة في مجال التعليم العالي	65
البند-1-:أنماط الحوكمة الجامعة	65
البند-2-:دور الحوكمة في تطوير التعليم العالي وأهميته خلال الجودة	69
المبحث الثاني:دراسة تطبيقية للحوكمة في الجامعات الجزائرية	70
المطلب الأول:آليات تطبيق معايير ضمان جودة التعليم	70

الفرع الأول:مصادر تمويل مؤسسات التعليم العالي	72
البند-1-:متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية	73
الفرع الثاني:تحديات حوكمة التعليم العالي	74
البند1-:مقاربة بين مبادئ الحوكمة الجامعات والجودة	76
البند-2-:كيفية قياس حوكمة الجامعات	77
المطلب الثاني:إدماج الرقمنة لإصلاح وتطوير التعليم العالي	81
الفرع الأول:نظام الحوكمة في الجامعات الجزائرية	84
الفرع الثاني:نماذج ناجحة لحوكمة الجامعات على مستوى التعليم العالي	87
خاتمة	91
ملخص	
الملاحق	95
قائمة المصادر والمراجع	103
الفهرس	