

الحكومة الالكترونية داخل الجامعة وسبل التقليل من معوقاتها

E-governance within the university and ways to reduce its obstacles

صفية مصطفى¹، د. أحمد علماوي²¹ جامعة غرداية - غرداية (الجزائر)، mustapha.safia@univ-ghardaia.dz² جامعة غرداية - غرداية (الجزائر)، ahmed.almaoui@univ-ghardaia.dz

تاريخ الارسال: 2020/05/04

تاريخ القبول: 2020/06/18

تاريخ النشر: 2020/06/30

ملخص:

تركز الدراسة الحالية على نقاط رئيسية ترتبط بأسس تطبيق الحكومة الالكترونية داخل الجامعة الجزائرية، باعتبار أن التحول آلياً إلى الحكومة الإلكترونية ينبثق من حاجة ملحة لكل الجهات بسبب المكاسب التي تجني من هذا التحول والوصول إلى سبل التقليل من معوقات ذلك، لتحقيق هدف الدراسة والمتمثل أساساً في تقديم حلولاً مقترحة للتقليل من المعوقات التي تواجه الحكومة في الجامعة الجزائرية، مستعينين في دراستنا بالمنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تحقيق الحكومة الالكترونية بالجامعة الجزائرية يتم بتحديد استراتيجياتها المبنية على السرعة في عملية تسهيل المعاملات الإدارية وتنفيذها بصبر ومثابرة ضمن استقلال إداري وأكاديمي.

كلمات مفتاحية: حكومة، حكومة الكترونية، حكومة جامعية، جامعة، تنمية.

تصنيفات JEL : I21، I23

Abstract :

The current study focuses on key points related to the foundations of the application of electronic governance within the Algerian University, as the automatic transition to electronic governance emanates from an urgent need for all parties due to the gains gained from this transformation and access to ways to reduce the obstacles to that, to achieve the goal of the study, which is mainly to provide solutions. It is proposed to reduce the obstacles facing governance at the Algerian University, using our study with the descriptive analytical approach. The study reached a conclusion that achieving e-governance in the Algerian University is determined by its strategies based on speed. Facilitate administrative transactions and implementation process and perseverance patiently within the administrative and academic independence.

Keywords: governance; e-governance; university governance; university; development.

JEL Classification Cods : I21, I23

المؤلف المرسل: أحمد علماوي، الإيميل: ahmed.almaoui@univ-ghardaia.dz

المقدمة:

تعد الاتجاهات الحديثة نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في المؤسسات من أهم المفاهيم الإدارية الأكثر انتشارا واستعمالا لتطوير أساليب العمل في مختلف مجالاته، وهذا لتحقيق أقصى درجة من الأهداف المنشودة للمؤسسة وتطوير أداؤها وخدماتها وفقا للأغراض والمواصفات المطلوبة وبأفضل الطرق وبأقل كلفة كي تحقق الجودة والتميز فيما تنتجه من سلع وما تقدمه من خدمات للمجتمع.

فقد عرف العالم مع ظهور القرن الحالي تطورا كبيرا وهائلا في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والذي أدى بدوره إلى ظهور الشبكة العالمية للاتصال " الانترنت " نتيجة لكل التطورات المتلاحقة، حيث دفع بالدول المتطورة إلى تسريع عجلة التنمية التي مست كل القطاعات السياسية، الاقتصادية، الثقافية والاجتماعية من خلال إعادة هيكلة جميع الأنظمة والقطاعات والتنقل سريعا من الأنشطة التقليدية العادية إلى الإلكترونية والتي كانت أساسا في التطوير والتغير الجذري الذي مس كل مجتمعات العالم.

ونظرا للنجاحات التي حققتها الاتجاهات الحديثة للحوكمة الالكترونية في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، فقد رأى الكثير من الباحثين بأنه هناك إمكانية لتطبيقها في المؤسسات الجامعية، حيث قاموا بعدة دراسات وأبحاث في هذا الشأن أكدوا من خلالها أن مبادئ الحوكمة يمكن تطبيقها والاستفادة منها في الجامعة، كما تعتبر الحوكمة أداة فعالة لمواجهة التحديات التي تواجه الدولة والمجتمع، في ظل عجز مختلف أساليب الحكم التي أثبتت فشلها، وهي عملية تتضمن التكيف مع المعطيات المتجددة التي يفرزها المحيط الدولي، الناتجة عن العولمة وما خلفته من آثار على مختلف المستويات، والتي أكدت دائما وجود عجز فعلي في تسيير شؤون الدولة على المستويين الداخلي والخارجي، لذلك وجد مفهوم الحوكمة مكانة رفيعة داخل أجهزة الدولة ومؤسساتها السياسية الاقتصادية، مؤسسات المجتمع المدني، مؤسسات القطاع العام والخاص، نظرا للمبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم كالمشاركة.

وتعد الجزائر من بين الدول التي تسعى جاهدة بكل الطرق لإرساء مجتمع يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، بالتحول التدريجي من الأنشطة التقليدية إلى الإلكترونية، فلا تزال المهمة الرئيسية للجامعة الجزائرية المحافظة على التوازن المجتمعي والاستقرار البشري والتغيير الفعال استجابة للمتطلبات الداخلية والخارجية التي تعرضها الظروف البيئية التي تمارس عليها الإدارة الجامعية نشاطها.

في إطار هذا الواقع والتحديات التي يواجهها هذا القطاع الذي يعتبر الركيزة الأساسية لتقدم الدول في شتى المجالات لكونه مصدرا للثروات البشرية، أصبح تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها أكثر من ضرورة لمؤسسات التعليم العالي.

مشكلة الدراسة:

ومن هنا تبرز معالم إشكالية دراستنا هذه التي نصيغها في التساؤل التالي:

ما هي أسس التطبيق السليم للحوكمة الالكترونية داخل الجامعة الجزائرية لتنفيذ سبل التقليل من معوقاتها؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الرئيسية التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالحوكمة في قطاع التعليم العالي؟ وما هي مجالاتها ومبررات تطبيقها؟

- ما الفرق بين الحوكمة الالكترونية والحكومة الالكترونية والإدارة الالكترونية؟
- ما اتجاهات مؤسسات التعليم العالي في ظل الحوكمة الالكترونية؟
- ما هي الحلول المقترحة للتقليل من المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية في الجامعة عند تطبيقها؟

فرضيات الدراسة:

- للحوكمة الالكترونية أهمية بالغة في مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري بالجامعات
- لا تطبق المؤسسات الجامعية الجزائرية مبادئ الحوكمة الالكترونية بشكل ملائم.
- للجانب الأخلاقي دور في تطبيق الحوكمة الالكترونية الجيدة .
- تواجه الجامعة الجزائرية معوقات تحول دون وصولها للتطبيق الفعال للحوكمة الالكترونية.

أهمية الدراسة:

- تعتبر هذه الدراسة مهمة من خلال النقاط التالية:
- معرفة حالة اتجاه الحوكمة في الجامعة الجزائرية؛
- تشكل الحوكمة الالكترونية متغيرا هاما حيث أنها تعمل على الحد من الفساد الإداري وكذلك تعمل على تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز معاملاتهم عن طريق الشبكات الالكترونية لذا أصبح على الجامعات الجزائرية خلق الأنظمة المناسبة التي يكون فيها الموظف العمومي نزيه ومندمج من خلال تحسين أدائه.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:
- تسليط الضوء على مفهوم الحوكمة الجامعية وعلى إمكانية تطبيقها ؛
- التعرف على أهداف الحوكمة الالكترونية الجامعية ؛
- محاولة توضيح اتجاهات الجامعة في ظل الحوكمة الالكترونية ؛
- تحديد أبرز المعوقات التي تشكل حاجزا أمام الجامعات الجزائرية في تحقيق أهدافها خاصة الإستراتيجية منها؛
- تقديم حلول مقترحة للتقليل من المعوقات التي تواجه الحوكمة في الجامعة الجزائرية.

منهجية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة ، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي لمعرفة أبعاد المشكلة النظرية والعملية، كما تم الاستعانة بالدراسات السابقة والبيانات المجمعة، لمعرفة توافق المنهج مع تقرير الحقائق وفهم مكونات الدراسة ، وإخضاعها للتدقيق والتحليل، وتفسير أبعادها بوضوح.

الدراسات السابقة:

دراسة الهروط (2018) في الأردن بعنوان: "الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية"، هدفت إلى الكشف عن أثر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة على تميز الأداء الجامعي، حيث طبقت الدراسة على سبع(7) جامعات خاصة في مدينة عمان، وتم اختيار العينة

بالطريقة العشوائية الطبقية من (385) مفردة من أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام الاستبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية بالجامعات كان مرتفعاً، وتوصلت إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع اتجاهات الحوكمة الالكترونية على تميز الأداء الجامعي.

دراسة الزهيري والقريشي (2017) المعنونة "الحوكمة الالكترونية في المؤسسات الأكاديمية: المفاهيم واليات التطبيق"، هدفت الدراسة إلى بناء إيضاح دقيق لمفهوم الحوكمة الالكترونية لتكون الدراسة نقطة الانطلاق نحو بحث إمكانية توظيف أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مؤسسات البحث ومعرفة مدى القدرة على التطبيق لهذه النظم المتقدمة في المؤسسات الأكاديمية، وتكونت العينة من (46) تدريسي من جامعات العراق المختلفة، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام استبانة الكترونية وعرضت الاستبانة على العامة من مختلف الكليات بشكل عشوائي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الإجابة على سؤال خلق هيكل مؤسسي داعم للتغيير ومواجهة تحديات التغيير الداخلية والخارجية جاءت بالموافقة عليها بنسبة 87% من مجموع الإجابات، وكذلك الإجابة على سؤال اختيار التوقيت السليم للتغيير واليات التدرج في التغيير بالموافقة بنسبة 80.4%.

دراسة الرحومي (2016) في السعودية بعنوان: "دور الأنظمة الالكترونية في تجويد الوظائف الإدارية بجامعة الملك خالد من وجهة نظر الأكاديميين والموظفين"، فقد هدفت للتعرف فقد هدفت لقياس مستوى مساهمة الأنظمة الالكترونية في تجويد العمليات الإدارية في جامعة الملك خالد من وجهة نظر عينة من الإداريين والأكاديميين المستخدمين للأنظمة الالكترونية في الجامعة، وتكونت عينة الدراسة من (150) مفردة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام استبانة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام الأنظمة الإلكترونية في جامعة الملك خالد يؤثر إيجابياً في تجويد الوظائف الإدارية، كما أظهرت النتائج وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تعزى إلى العمر.

دراسة الجدي وفكرانه (2004) في ليبيا بعنوان "آفاق الحكومة الإلكترونية في الجماهيرية العظمى وميكنة مؤسسات التعليم العالي"، وقد هدفت للتعرف على ملامح وفوائد الحكومة الالكترونية ونقد للمؤسسات الخدمية والتعليمية خاصة في دول الوطن العربي وميكنة الإدارة والتعليم الإلكتروني بمؤسسات التعليم العالي، ولتحقيق هدف الدراسة تم عرض مؤشرات الميكنة التي أدرجتها دراسة للاتحاد الدولي للاتصالات حول واقع الخدمات الالكترونية في العالم والتي شملت (56 دولة)، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستقبل التطور التقني للدول العربية يعتمد بصفة أساسية على القوى البشرية المؤهلة للتعامل مع التقنيات المختلفة، وخلق المؤسسات التعليمية القادرة على تطوير قدرات الإبداع ورعايتها ودعمها لتتمكن من الوصول إلى مراحل متقدمة من التفكير العلمي المنظم القادر على الابتكار والتجديد، وتجنب إغراق سوق العمل بالطاقات التي لم تدرب بل اكتفت ببعض المعارف النظرية والعامة.

أما دراسة (2004) Öktem et al، المعنونة "The usage of E-governance applications by higher education's students"، فقد هدفت إلى تحليل العوامل التي تؤثر على استخدام الانترنت لطلاب الجامعات بتركيا باستخدام الحوكمة الإلكترونية، حيث أوضحت الدراسة أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحسين عمليات الحوكمة وتحسين عملها بكل كفاءة ولبناء علاقات تفاعلية بين الحكومات والأفراد، وتم أخذ العينة من ست كليات من جامعة

Hacettepe بين عامي 2011 و2012 من خلال مسح 328 طالب جامعي تم جمع البيانات عليهم لأنهم يشكلون نقطة تحول كبيرة ولإدراكهم لأهمية مشاركة المعلومات باستخدام الانترنت وهذا لتحقيق هدف الدراسة، وتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن أمان الإنترنت ومستوى استخدام الإنترنت وإمكانية استخدام الإنترنت واتجاهات استخدام الإنترنت هي المتغيرات المستقلة التي لها آثار كبيرة على حل مشكلة تحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات الحكومة.

دراسة Dhamuniya (2015) بعنوان: "E-governance in Rajasthan state universities Impacts and impediments"

الهدف من الدراسة إلى معرفة أثر الحكومة الالكترونية على مؤسسات التعليم العالي لإنشاء مجتمع قائم على المعرفة والتشاركية والإسهام في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي بدورها تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات بكل شفافية، وتمت الدراسة في واحدة من أكبر الولايات الهندية (راجستان) فنظام التعليم العالي في الهند هو ثالث أكبر نظام في العالم بعد الصين والولايات المتحدة، حيث تم المقارنة بين نوعين من الجامعات فيها (التقنية وغير التقنية)، وتكونت العينة من ثلاثة فئات الإداريين والطلاب الأساتذة بما في ذلك الباحثين، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام الاستبيان والمقابلة كأدوات لجمع البيانات لمعرفة التباين بين المتغيرات المختلفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الطلبة كانوا أكثر استجابة للاستبيان فكان هناك رضا من طرف طلبة الجامعات غير التقنية على استخدام الحكومة الالكترونية عكس زملائهم بالجامعات التقنية الذين لم يكونوا راضين عن ذلك، كما أظهرت النتائج أن الحكم الإلكتروني هو العبارة الأكثر شيوعاً ولكن الأقل ممارسة، وإن الجامعات ليست هي المسؤولة فقط لنقل المعرفة التي أصبحت الآن بسهولة في متناول الجميع ولكنها مسؤولة عن تنفيذ الأبحاث ذات الصلة اجتماعياً.

التعليق على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لأسس تطبيق الحكومة الالكترونية في الجامعات، رغم أن أهما تختلف معها في مكان الدراسة حيث دراستنا تقوم على توصيف وتحليل الجامعات في الجزائر أما الدراسات السابقة فتمت في كل من العراق، السعودية، الأردن، ليبيا، الهند، وغيرها، كما أن الدراسات العربية والأجنبية استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، في حين دراستنا اعتمدت على الوصف والتحليل للموضوع من جوانبه المختلفة، وقد استفاد الباحثين من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة الحالية، وكذلك الاستفادة من مناقشة النتائج والتوصيات، وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها من الدراسات التي تناولت مستوى الحكومة الالكترونية في الجامعات الجزائرية.

هيكل البحث:

سنتطرق في هذه الدراسة إلى المحاور التالية:

- الإطار المفاهيمي للحكومة.
- ماهية الحكومة في مؤسسات التعليم العالي.
- اتجاهات تطوير مؤسسات التعليم العالي في ظل الحكومة الإلكترونية.
- الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه الحكومة الالكترونية.

1- الإطار المفاهيمي للحوكمة

1-1 تعريف الحوكمة

1-1-1 الحوكمة لغة

يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهارته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب (غزوي، 2012، صفحة 8).

فحوكمة الشركات هي ترجمة للمصطلح الانجليزي *Governance Corporate*، وهو مصطلح حديث في اللغة العربية، حيث أصدر مجمع اللغة العربية اعتماده للفظ الحوكمة في بيان له سنة 2003، وبالرجوع إلى اللغة العربية والبحث تحت لفظ "حكم" نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت، بمعنى: منعت، ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم (عبدالحليم، 2005، صفحة 5).

1-1-2 الحوكمة اصطلاحا

عرفها البنك الدولي على أنها: "الحكم الراشد مرادف السير الأمثل الذي يسعى للإجابة عن مختلف الانتقادات الخاصة الموجهة للدول والشركات التي تشكك في الإصلاحات الهيكلية الميسرة بطريقة علوية من الأعلى إلى الأسفل" (الخضير، 2005، صفحة 5).

وتعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE بأنها: "توزيع الحقوق والمسؤوليات بين مختلف المشاركين في الشركة، مثل مجلس الإدارة والمديرين والمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، كما أنها تبين القواعد والإجراءات لاتخاذ القرارات بخصوص شؤون الشركة، وهي بهذا توفر أيضا الهيكل الذي يمكن من خلاله وضع أهداف الشركة ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء" (العريزي، 2013، صفحة 162).

ويسرد البنك الدولي تعريفا للحوكمة بأنها: "الأسلوب الذي يتم من خلاله إدارة الموارد الاقتصادية للمجتمع بكفاءة عالية بهدف التنمية" (جفطة، 2017، صفحة 03).

وتتعلق الحوكمة بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والاجتماعية فهي إطار للتشجيع على استخدام الموارد بكفاءة والمساءلة والإشراف على تلك الموارد، وعلى الرغم من أن آليات ومبادئ الحوكمة متشابهة في موضوع الحوكمة إلا أن الاختلافات تظهر في التطبيق العملي لحوكمة الشركات (Heenetigalan, 2011, p. 18).

ولا تشير الحوكمة كثيرا إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها تواجهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها، ويمكن أن تفهم الحوكمة، بوجه عام، على أنها تنطوي على "توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة" (برقاع و القرشي، 2012، صفحة 9).

وعليه، فالحوكمة هي نظام يحدد الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة، كما يحدد قواعد المبادئ الإجراءات يهدف تبنيتها إلى تحسين أداء المؤسسة.

1-2 أهمية حوكمة المؤسسات

تجسد أهمية الحوكمة في النقاط التالية (علي و شحاتة، 2007، صفحة 23):

- تظهر أهمية الحوكمة في محاربة الفساد الداخلي في المؤسسات، وضمان تحقيق النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في المؤسسة، والعمل على تخفيض الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن باستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء؛
- تعتبر الحوكمة أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة المؤسسات في المجتمع بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى حماية أصول المساهمين، توفير معلومات عادلة وشفافة لكافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة المؤسسات ومحاسبتهم؛
- تعمل نظم الحوكمة على دعم المناخ الاستثماري الوطني وجذب الاستثمار الأجنبي، وبالتالي رفع الثقة في الاقتصاد الوطني بتحسين درجة نشاطه؛
- يساعد التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة على تحقيق معدلات ربحية مناسبة بما يساعد المؤسسة على تدعيم مركزها المالي وزيادة احتياطياتها مما يؤدي إلى نموها واتساعها وتطويرها بصورة مستمرة.

1-3 أهداف حوكمة المؤسسات:

- تعتبر الحوكمة مجموعة الطرق التي تدبر بها المؤسسات العمومية والخاصة قضاياها، من خلال إسهامها في تحقيق الأهداف التالية (جفطة، 2017، صفحة 05):
- تدعيم عنصر الشفافية في كافة المعاملات وعمليات المؤسسات وإجراءات المحاسبة والتدقيق المالي، على النحو الذي يمكن من الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛
 - ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة لكل الأطراف ذوي المصالح خاصة في حال تعرض المؤسسات للإفلاس؛
 - تحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات وضمان استمرارها ونموها في عالم الأعمال؛
 - التوضيح وعدم الخلط بين مهام ومسؤوليات كل من المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة؛
 - تمكين المؤسسات من الحصول على التمويل المرغوب من جانب عدد أكبر من المستثمرين المحليين والأجانب، وذلك من خلال بناء ورفع درجة الثقة في المؤسسات؛
 - تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على تبني إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج والسيطرة بناء على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء؛
 - إمكانية مشاركة المساهمين والموظفين، وقيامهم بدور المراقبين على أداء المؤسسات.
- ## 1-4 خصائص الحوكمة:
- تتسم الحوكمة الرشيدة بما يلي:
- الانضباط: بإتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصريح (الرزقي، 2013، صفحة 51).

- الشفافية: هي معضلة السياسة العامة وكيفية تحقيق التوازن بين الانفتاح مع الخصوصية المشروعة (Millard, 2008, p. 20).
- المساءلة: توفر حقوق المواطنين لمراجعة معاملات الحكومة من حيث مطابقتها القانونية، شرعية الحكومات والمسؤولين من حيث الشفافية وتحقق المساءلة في عمليات مثل الانتخابات ومراجعة حسابات الوكالات واللجان والمحاكم (Ackerman, 2004, p. 447).
- الاستقلالية: تعني القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل وبعيدا عن الضغوطات الخارجية، وهي تشمل أعضاء مجالس الإدارة في الشركات وكبار التنفيذيين فيها ، فضلا عن مراقبي الحسابات (المشهداني، 2007، صفحة 200).
- المسؤولية: وترتبط المسؤولية بقاعدة المساءلة من حيث المعاقبة على سوء الإدارة أو القيام بإجراءات تصحيحية، وتساعد المسؤولية في تنفيذ العمليات الخاصة بالشركة بطريقة أفضل لأن نظام المسؤولية عن الأداء الفعال يولد قيمة متزايدة للمساهمين (الغامني و يعقوب، 2010، صفحة 27).
- المسؤولية الاجتماعية: النظر للشركة كمواطن جديد (الرزقي، 2013، صفحة 51).

1-5 أدوات الحوكمة ووسائلها:

حتى يتم تطبيق قواعد الحوكمة وتحقيق أهدافها بشكل فعال لابد من توفر الآتي (الشواورة، 2017، صفحة 128):

- إحساس رئيس وأعضاء مجلس الإدارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها؛
- وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في الشركة بشكل دقيق ومتوازن؛
- توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بكفاءة عالية؛
- إيجاد مدونة أخلاق أو ميثاق شرف يتميز بالزاهة والموضوعية؛
- توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتصف بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.

2- ماهية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

للوصول إلى النتائج المرجوة من التعليم العالي لا بد من شروط أساسية ينبغي توفرها حتى ترقى منظومة التعليم العالي إلى المستوى المقبول من الفعالية، وتعد الحوكمة الجامعية من بين أهم هذه الشروط.

2-1 تعريف الحوكمة الجامعية:

تعتبر الوكالة الكندية للتطوير الدولي (CIDA) عن حوكمة الجامعة بأنها: "إعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر حوكمة الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي (Bationo, 2011, p. 20) .

وتعرف الحوكمة الجامعية بأنها طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكتليتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح

الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع، ومؤسسة لبناء وتنمية الإطارات البشرية، ومنبعا لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الاحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره (سراج الدين، خورشيد، و يوسف، 2009، 07). وعليه، فالحوكمة الجامعية تمثل نظام يتم من خلاله توضيح طريقة تسيير أعمال الجامعة بأسلوب ديمقراطي أساسه المشاركة بين منتسبي الجامعة والمجتمع المدني للوصول إلى جودة القرار الذي يحقق أهدافها الإستراتيجية.

2-2 دور وأهمية حوكمة الجامعات:

لقد فرضت حوكمة الجامعات نفسها مؤخرا على كل المستويات لتسد فجوة الثقة التي ما فتئت تتسع بين المجتمع والجامعة، وهذا لإرجاعها مكانتها كمصدر للتنمية والقيم العليا وتجنب الفساد الأكاديمي والقضاء عليه إن وجد، ويمكن تحديد أهميتها كما وضحها العربي (2016) كالآتي (الكسر، 2018، صفحة 423):

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها؛
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة؛
- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى؛
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات؛
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

إن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها، ففي المملكة المتحدة مثلاً تتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلاً من الأموال العامة يشكل نسبة مئوية ما من إجمالي دخلها، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة وإنما تعمل من خلال سلسلة من مجالس التمويل لتزويد المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي برامج دراسية أو توجيه ما يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية، كما أن توظيف العاملين في هذه المؤسسات يتم من قبل المؤسسات نفسها وليس من قبل الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني من خلال هيئة مشتركة تمثل كلاً من الإدارة والاتحادات العمالية، ويقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات للكليات والجامعات المشاركة (برقعان و القرشي، 2012، صفحة 16).

2-3 عناصر الحوكمة الجامعية:

تمثل عناصر الحوكمة في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تصنيف عناصر أو أطراف الحوكمة الثلاث التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر كل واحدة منها في فاعلية الأخرى كما يلي (Bratianu & Pinzari, 2015, p. 31):

- مجالس أعضاء هيئة التدريس وأعضاء مجالس الشيوخ وأصحاب المصلحة في مجالس الإدارة.

- الجهات التنظيمية الوسيطة (مجالس الإدارة، المجالس الإشرافية، المستشارون، الرؤساء، الرؤساء التنفيذيون (الرئيس التنفيذي))، والتي بدأت تصبح أكثر تأثيراً في 1980 بسبب التغيرات في النظم.
- الجهات الحكومية المتمثلة في المديرين في وزارة التعليم العالي والمالية، المجالس الاستشارية الحكومية والوزير، السكرتير .
- وتتطلب الحوكمة مشاركة من القاعدة إلى القمة أي تدفق في عملية الحكم، بحيث أصبح المواطنون يمثلون الجهات الفاعلة الرئيسية التي تستخدم تطبيقات الحوكمة الإلكترونية (Öktem, Demirhan, & Demirhan, 2014, p. 1926) .

3- اتجاهات تطوير مؤسسات التعليم العالي في ظل الحوكمة الإلكترونية

3-1 تعريف الحوكمة الإلكترونية

الحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل معلومات معاملات الاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن، وبين الحكومة والشركات، وبين الحكومات وبعضها البعض، وكذلك عمليات الأقسام الإدارية والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله، ومن خلال الحوكمة الإلكترونية، يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة وتتسم بالفعالية والشفافية. والفئات الثلاث الرئيسية المستهدفة التي يمكن تمييزها في مفاهيم الحوكمة هي الحكومة والمواطنون والشركات/مجموعات المصالح، ولا توجد حدود واضحة في الحوكمة الإلكترونية (قيداون و معمري، 2017، صفحة 59)، ومفهوم الحوكمة الإلكترونية هو الآن ليس جديداً ولكن التطبيق لا يزال في المرحلة الأولى (Dhamuniya, 2015, p. 32).

3-2 فوائد الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

- للحوكمة الإلكترونية جملة من الفوائد منها ما يلي (أحمية، 2014، صفحة 09):
- التحول من حكومة أو مؤسسة مغلقة إلى مؤسسة مفتوحة ذات أداء عالي؛
- زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة؛
- القدرة على توفير المعلومات بمصداقية واستخدام موارد المؤسسة بفاعلية أكبر؛
- تخفيض إنفاق المؤسسة وترشيده بكفاءة؛
- توفير الخدمات آلياً وهذا لكسب الوقت والجهد ومن أجل حسن سير العمل ونشر الشفافية ومكافحة الفساد؛
- اشتراك المواطن أو العميل في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- ولقد حتم الواقع المعاش على العديد من دول العالم أن تراجع أنظمتها التعليمية وتعيد تقييم أدائها وأن تسعى إلى تطويرها، فأدركت هذه الدول أنها لا تستطيع مواكبة التقدم العلمي والتطور التقني المستمر إلا عن طريق إدخال تجديلات جذرية في نظم وبرامج التعليم وميكنته لتأمين تجاوبه مع المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية وتعميق صلته بالصناعة ومختلف القطاعات الخدمية الأخرى، وذكر كذلك (Shrivastava et al, 2014) في دراستهم فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للجامعة، وللطلاب، وللكرليات، وللمنظومة التعليمية بشكل عام وفيما يلي أبرز هذه الفوائد (الهروط، 2018، صفحة 23):

فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للجامعة:

- الوصول إلى المعلومات المركزية من أي مكان؛

- توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة، والمشاركة الإلكترونية؛
- أدوات تعليمية مبتكرة؛
- تحسين عملية صنع القرار.

فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للطلاب:

- زيادة المشاركة في الشؤون التعليمية؛
- تسجيل الدخول الشخصي لكل طالب؛
- الادخار على نطاق واسع في التكاليف والجهد والوقت؛
- خدمات المعلومات والمعاملات؛
- التواصل الاجتماعي للتعاون؛
- يمكن للطلاب الوصول إلى المحاضرات والندوات الافتراضية؛
- يمكن للطلاب إرسال الملاحظات إلى الجامعة.

فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للكلية:

- يمكن الوصول للبيانات بسهولة؛
- تبادل البيانات الإلكترونية مع الجامعة؛
- توليد التقرير الإحصائي الفوري.

فوائد الحوكمة الإلكترونية بالنسبة لنظام التعليم بشكل عام:

- التأثير طويل الأجل على أهداف المنظمة؛
- تحسين نظام التعليم؛
- تمكين الكليات والطلاب وتشجيع مشاركتهم في الحكم.

3-3 الجوانب الأخلاقية ودورها في تدعيم الحوكمة الإلكترونية

أصبح من المرجح أن غياب الضمير كجوهر للأخلاق وما ترتب على ذلك من تزوير واختلاس وتلاعب في الحسابات والقوائم المالية كان من أهم الأسباب وراء الأزمات التي مست دول العالم وانتهت شركات كبرى وخروجها من السوق الاقتصادي. فإذا كانت الحوكمة الإلكترونية هي مجموعة النظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الشبكات الإلكترونية المناسبة والفعالة لتحقيق الأهداف المنشودة وهو الأمر الذي يتطلب وجود نظم تحكم تلك العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء ، ولا جدال من أن تحقيق سياسة ونظم الحوكمة الإلكترونية الجيدة في كافة ميادينها عناصرها إنما هو رهن كفاءة الإدارة المنفذة والمشرعة لتلك السياسات والنظم ومستوى الأخلاق للقوى البشرية، ولقد اتضح أنه أسباب ظاهرة شيوع الفساد مراده عدم الاهتمام بسلوكيات وأخلاقيات الأعمال وآداب المهنة وإذا كانت الحوكمة الإلكترونية الجيدة تهدف إلى مقاومة أشكال الفساد المالي والإداري فإن الأخلاق الحميدة هي الإطار الأكثر مناسبة لتدعيم هذا الهدف كما أن الحوكمة الإلكترونية لا يمكن تطبيقها بمعزل عن الجانب الأخلاقي للأشخاص أنفسهم لأن الاقتناع

مبادئ الحوكمة الالكترونية ومتطلباتها لا يفيد إذا كان أي منهم يضم سوء نية أو أن أخلاقياته تجيز له تسريب معلومات مهمة قبل صدورها (مهران، 2005، الصفحات 463-464).

4- الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية

إن تطبيق الحوكمة الالكترونية في أية مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي لا يخلو من جود معوقات لهذا الاستخدام بسبب حداثة هذا المفهوم نسبيا، ومقاومة عناصر البيئة الداخلية والخارجية لهذا الانتقال التكنولوجي القانوني لأسباب كثيرة، فرغم كثرة الطلبات المنادية بأهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي، إلا أن تجسيدها في أرض الواقع يواجه العديد من العراقيل والعقبات والتي من أهمها (بن-عمار، 2020، صفحة 309):

- طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي؛ حيث طريقة اختيار قيادات هذه المؤسسات يتم من خلال التعيين من طرف السلطات التنفيذية والإدارية وليس عن طريق الانتخاب، مما يؤثر على استقلالية هذه الأخيرة وطريقة التقييم وقياس الأداء؛
 - طبيعة التشريعات؛ حيث أن أغلبها تعمل على تقييد الطالب في إدارة شؤونهم الخاصة؛
 - فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس محدود. لا يمكن من الحكم على كفاءة وفاعلية أداء هيئة التدريس؛
 - تبني مناهج وأنظمة مستوردة مغايرة للبيئة التي سوف يتم تطبيقها فيها (عدم تكييف أنظمة التعليم العالي مع خصوصيات كل بيئة).
 - عدم إشراك الطلبة في رسم السياسات والبرامج إلا على نطاق محدود .
 - ممارسة العمل الروتيني في التدريس وعدم المشاركة في تطوير هذه المؤسسات وبرامجها وإستراتيجيتها إلا على نطاق محدود.
 - ضرورة تمكين لامركزية في التعليم العالي.
- وللحد من المعوقات التي تواجه الحوكمة الالكترونية ، ارتأينا وضع مجموعة من الحلول المقترحة لذلك ندرجها في النقاط التالية:

- أن تطبيق الحوكمة الإلكترونية لا يكون فقط بتسهيل المعاملات الإدارية التي يحتاجها المواطن وإنما يتطلب ذلك السرعة في عملية التسهيل، إضافة إلى ممارسة الديمقراطية من أجل كسب ثقة كبيرة من طرف الجمهور لهذه المصالح؛
- ضرورة الاهتمام بالبنى التحتية كخطوة أولى للقضاء على هذه العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية؛
- إن التغيرات التي جاء بها الانترنت مفيدة ويجب مراعاتها إلى حد ما، ولكن قواعد وأسس عمل الانترنت يمكن أن تكون عامل قوة للإدارة عند الاستجابة الفعالة لها ويمكن أن تكون تحديا أمام الإدارة التقليدية إذا لم تتميز بفاعلية، إذ أن الإدارة التقليدية تعتمد على إدارة الآخرين في حين إن الحوكمة الالكترونية تتطلب إدارة الذات، وهذا يعني أن كل فرد من العاملين هو المدير والقائد في الوقت نفسه؛

- ضرورة تمكين الإداريين وتوسيع الصلاحيات وتشكيل الفرق المدارة ذاتيا وزيادة قدرة العاملين على التنظيم الذاتي.

الخاتمة

تعد الحوكمة نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات والذي خلفته العلاقة الهرمية السلبية بين الرؤساء والمرؤوسين وسوء الممارسات الإدارية وغياب مفاهيم العدالة التنظيمية بوجه عام، حيث ظهر هذا المفهوم في البداية مع ظهور قضايا الفشل والتضليل في التقارير الإدارية والمالية وذلك لمواجهة ظواهر الفساد التي أدت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية بسبب عدم وجود آلية منضبطة لحاسبة رؤساء هذه المؤسسات وغياب الشفافية، وعدم أحقية العاملين في هذه المؤسسات أو الجمهور المتلقي لخدماتها في مناقشة قرارات هؤلاء المسؤولين.

والجامعات بحكم دورها الريادي ومكانتها والمأمول منها أحق بالتوجه المدروس نحو تطبيقات الحوكمة لتكون الجامعات نموذج للقطاعات العامة، ولكن الواقع أن الجامعات غائبة عن هذه التطبيقات علمياً وعملياً، والدليل على ذلك غياب أهم أطراف العمل الجامعي وهم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين والمجتمع عن صناعة القرارات ومناقشتها.

ولن تستطيع الجامعات التوجه نحو تطبيقات الحوكمة بفاعلية عالية وعلى أسس علمية إلا بتحقيق الاستقلال الإداري والأكاديمي الكامل وشيوع ثقافة الشورى والديمقراطية في صناعة القرارات الجامعية على كافة المستويات الإدارية داخل الجامعة، وأن الخطوة الأهم نحو الحوكمة إعادة بناء نظام الجامعات باستخدام الحوكمة الالكترونية كأسلوب لإعادة التوازن للجامعة.

التوصيات:

- على الجامعات الجزائرية تحديد معالم التوجه إلى الشكل الإلكتروني الجديد، والاتفاق على مجموعة من الآليات والاستراتيجيات والأهداف التي ستشكل المسار الذي سيقود إلى حكومة إلكترونية.
- توحيد القوانين والتشريعات المنظمة للتعامل الإلكتروني لتجنب فقد التواصل وعدم التنسيق بين المديريات والكليات في الجامعة وخارجها.
- يجب وضع مقاييس خاصة بكل إدارة إلكترونية تتوافق مع ظروف الجامعة وتنبثق من حاجاتها.
- التركيز والاهتمام بأمن المعلومات وحفظها شريطة توفير العناصر التالية: السرية والموثوقية، استمرار توفر المعلومات والخدمة.
- التفكير والعمل الجاد من أجل تأسيس مراكز لأمن المعلومات على مستوى كل جامعة لتأمين وسلامة المعلومات وحمايتها من أعمال القرصنة.
- مزج برامج التعليم الإلكتروني مع أساليب التعليم التقليدية بالجامعات وتركيز الاهتمام في مساعدة الطلاب وحثهم على استغلال التقنيات الحديثة استغلالاً جيداً.
- اعتماد موازنات سنوية دائمة لبرامج تطوير وميكنة مؤسسات التعليم العالي.

المصادر والمراجع:

1. أبو بكر الصديق قيداون، و خيرة معمري. (2017). الحكومة الالكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة. مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال ، العدد 01، الصفحات 48-65.
2. أحمد محمد أحمد برقعان، و عبد الله علي القرشي. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي- عولمة الادارة في عصر المعرفة (صفحة 16). طرابلس- لبنان: جامعة الجنان.
3. أحمد محمد أحمد برقعان، و عبد الله علي القرشي. (2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة (صفحة 9). طرابلس: جامعة الجنان.
4. اسماعيل سراج الدين، معتز خورشيد، و محسن يوسف. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. حوكمة التعليم العالي (صفحة 7). منتدة الإصلاح العربي - مكتبة الاسكندرية.
5. الرزي، د. ب. (2013). مدى امكانية تطبيق نظام حوكمة الشركات الاقتصادية والمالية وحاجتها لأنظمة والقوانين -دراسة حالة الشركات المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية. رسالة دكتوراه محاسبة. 51، تلمسان، الجزائر: جامعة ابي بكر بلقايد.
6. الغانمي، ف. ف. & يعقوب، ف. ع. (2010). أثر تطبيق قواعد حوكمة الشركات في مصداقية التقارير المالية وفي تحديد وعاء ضريبة الدخل -دراسة في قسم الشركات في الهيئة العامة للضرائب. مجلة دراسات محاسبية ومالية، العدد 27، p. 10.
7. الكسر، ش. ع. (2018). حزيران. (دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات -دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، العدد 39، pp. 417-430.
8. الهروط، ا. ا. (2018). حزيران. (الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي -دراسة ميدانية. رسالة ماجستير. 23، عمان، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
9. بشرى نجم عبد الله المشهداني. (2007). الإطار المقترح لحوكمة الشركات المساهمة - دراسة تطبيقية على عينة من الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية. رسالة دكتوراه في المحاسبة، 200. العراق: جامعة بغداد.
10. بن-عمار، ن. (2020). افريل. (حوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لإصلاح الجامعات. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 08، pp. 289-313.
11. جفطة، س. (2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف 1. رسالة ماجستير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة. 03، سطيف، الجزائر: جامعة سطيف 1.
12. حسين عبد الجليل آل غزوي. (2012). حوكمة الشركات وأثرها على مستوى الإفصاح في المعلومات المحاسبة. رسالة ماجستير تخصص محاسبة وتحليل مالي، 8. الدانمارك: كلية الادارة والاقتصاد، الاكاديمية العربية.
13. سناء جفطة. (2017). 5.
14. عبد الوهاب نصر علي، و شحاتة السيد شحاتة. (2007). مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة. الاسكندرية، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
15. فاتح أحمية. (2014). الحوكمة الالكترونية- اطارها المفاهيمي والتنظيمي. ملتقى جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الالكترونية - حالة البلدان العربية (صفحة 9). بومرداس- الجزائر: جامعة محمد بوقرة.
16. فيصل محمود الشواورة. (2017). قواعد الحوكمة تقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد الثاني (المجلد 25)، الصفحات 119-155.
17. محسن أحمد الخضيري. (2005). حوكمة الشركات (المجلد الاولى). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.

18. محمد عبدالحليم. (2005). حوكمة الشركات - تعريف مع إطلالة إسلامية. تأليف الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون (الحرر)، الحلقة النقاشية الثالثة والثلاثون (صفحة 2). القاهرة-مصر: جامعة الأزهر.
19. مهران, ع. ع. (2005). الجوانب الأخلاقية وعلاقتها بتدعيم الحوكمة الجيدة. المؤتمر العلمي الخامس حول حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية. (pp. 463-464) الاسكندرية -مصر :جامعة الاسكندرية.
20. نوال العزيزي. (2013). المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها بحوكمة الشركات. مؤتمر حاكمية الشركات والمسؤولية الاجتماعية- تجربة الأسواق الناشئة (صفحة 162). اربد- الأردن: جامعة اليرموك.
21. Ackerman, J. (2004). Co-governance for accountability: Beyond “exit” and “voice”. World Development , No 03, pp. 447-463.
22. Bationo, S. W. (2011). la contribution des conseil administration à la gouvernance des universités: de l'experience de l'experience de l'université du Québec à Chicoutimi à la proposition d'un modèle efficace pour l'université de Koudougou au Burkina Faso. thèse de doctorat en gestion et management publique , 20. Alexandra, Egypte: université Senghore.
23. Bratianu, C., & Pinzari, f. (2015). University governance as a strategic driving force. European Conference on Management Leadership and Governance. 11th, p. 31. Lisbon, Portugal: Military Academy.
24. Dhamuniya, S. (2015). E-Governance in Rajasthan state universities: Impacts and Impediments. international journal of social sciences and management , No 01, pp. 31-35.
25. Heenetigalan, K. (2011). Corporate Governance Practices and Firm Performance of Listed Companies in Sri Lanka. thesis submitted in fulfilment of the requirement of the degree of doctor of business administration , 18. Melbourne- Australia: Victoria University.
26. Millard, J. (2008). EGovernment measurement for policy makers. European Journal of ePractice , pp. 19-32.
27. Öktem, M. K., Demirhan, K., & Demirhan, H. (2014). The Usage of E-Governance Applications by Higher Education Students. Educational Sciences: Theory & Practice , No 05, pp. 1925-1943.