

الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق

Governance in Higher Education Institutions Between Theory and Practice

ياسر عبد الرحمان

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل - yassergrh@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/31

تاريخ القبول: 2019/11/24

تاريخ الاستلام: 2019/10/11

ملخص:

يعتبر قطاع التعليم العالي من أبرز القطاعات التي تسعى لتطبيق مفهوم الحوكمة لتحقيق فعالية أفضل للأداء، باعتبار مؤسسات هذا القطاع تستفيد بشكل كبير من التمويل الذي تقدمه الدولة، هذا ما جعلها تواجه ضغوط كبيرة لتكون أكثر فاعلية وعقلانية في تسيير هذا الدعم؛ مما يمكنها من الاستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. وهذا يجتزم عليها التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة، وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم العالي بطريقة فعالة. ومن هذا المنطلق تهدف هذه الورقة البحثية إلى عرض أهم المفاهيم المتعلقة بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مع الإشارة إلى أهم التحديات والعراقيل التي تحول دون تطبيقها.

تصنيف JEL : I220 , I230

Abstract:

The Higher Education Sector is one of the most important sectors that seek to apply the concept of corporate governance in order to achieve better performance, In fact, the institutions of this sector benefit greatly from the financing provided by the state, they are facing great pressure to be more effective and rational to manage this support, to respond to society's and the labor's market demands. This requires greater transparency and accountability. For this purpose, this paper aims to present the most important concepts related to the corporate governance in higher education's institutions, With reference to the most important challenges and obstacles to their application.

Keywords: Governance; Higher Education; Transparency; Accountability; The university.

Jel Classification Codes: I220 , I230

إن التغيرات المتسارعة التي يعيشها العالم اليوم أفرزت العديد من المفاهيم والمتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها خاصة في ظل تنامي المعرفة وظهور ممارسات جديدة في مختلف التنظيمات الاجتماعية، والجامعة ليست بمنأى عن هذه التغيرات باعتبارها إحدى الدعامات الأساسية لقيام الأمم والمجتمعات وتطورها، وتسعى كل جامعات العالم اليوم لتحقيق الجودة والتميز في مختلف ممارساتها؛ وتحقيق ذلك مرهون بانتهاج أساليب حديثة في الإدارة والتسيير تتسم بالعقلانية والرشد والاستقلالية، وضرورة تكامل جهود مختلف الفاعلين في المحيط الجامعي من أساتذة، طلبة وإداريين ومختلف الأطراف ذات المصلحة، إضافة إلى ضرورة تفتحها على المحيط الخارجي من خلال البحث في الآليات الكفيلة بتلبية احتياجات المجتمع بكفاءة وفعالية خاصة فيما يتعلق بربط مخرجاتها بسوق العمل.

وفي هذا السياق تعتبر حوكمة مؤسسات التعليم العالي من متطلبات الاندماج في مجتمع المعرفة، لأنها تكفل تحقيق الجودة والتميز مخرجاتها التي تساهم في النهوض بمختلف القطاعات الأخرى، لأن الاستثمار الحقيقي هو الاستثمار في المورد البشري، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال إصلاح مؤسسات التعليم العالي وانتهاج سياسة واضحة المعالم بعيدة عن الغموض تنعكس من فلسفة المجتمع، وتعتمد في جوهرها على الحوكمة والحكم الرشيد من خلال تطبيق مختلف مبادئها وآلياتها فعلياً، ويصادف تجسيدها في الميدان مجموعة من العقبات والتحديات.

مما سبق يمكن بلورة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: كيف يمكن أن يساهم

تطبيق الحوكمة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي ، وما هي التحديات التي تواجهها؟

تندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟
 - ما هي آليات ومراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟
 - ما هي أبرز الصعوبات والعراقيل التي تواجه تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟
- سنحاول في هذه الورقة البحثية الإجابة على مختلف التساؤلات أعلاه، من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

- التأصيل النظري لمفهوم الحوكمة؛
- الإطار المفاهيمي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؛

— تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

وسنختتم هذه الدراسة بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات التي من شأنها تفعيل مؤسسات التعليم العالي من خلال حوكمتها مما يكفل الجودة والتميز.

1. التأصيل النظري للحوكمة

نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً لهذا المفهوم، والذي يُعنى بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات، وتبلورت عندما ظهرت فضيحة (water-gate) في الولايات المتحدة الأمريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعا إلى صياغة قانون لمكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية.

وظهر المفهوم بوضوح مع بدايات 1999 بعد ما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعدما اتضح أنها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وإنما عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية.

1.1 مفهوم الحوكمة

إن مصطلح الحوكمة متعدد المفاهيم والدلالات، لذا سنحاول الوقوف على مفهومه اللغوي والاصطلاحي.

— الحوكمة لغة

يعتبر مصطلح الحوكمة من المصطلحات التي انتشرت على الدولي والإقليمي، حيث يشير إلى الترجمة العربية للأصل الإنجليزي **Governance**. أما مصطلح حوكمة الشركات فهو ترجمة للأصل الإنجليزي **Corporate Governance**، حيث تم التوصل إلى هذه الترجمة بعد العديد من المحاولات والمشاورات بين خبراء اللغة العربية من جهة، والخبراء الاقتصاديين والقانونيين من جهة أخرى، وقد برزت ترجمات أخرى لنفس المصطلح، مثل الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمة المؤسسة وغيرها من المصطلحات، إلا أن أكثرها شيوعاً وتداولاً من طرف الباحثين والكتاب هو مصطلح حوكمة الشركات.¹ هذا ويعد لفظ الحوكمة مستحدثاً في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معان. وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:²

- الحِكْمَةُ: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد؛
- الحُكْمُ: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك؛
- الإِخْتِكَامُ: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة؛
- التَّحَاكُمُ: طلباً للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

- الحوكمة اصطلاحاً

تجمع أغلب الدراسات على أنه لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الباحثين لمفهوم الحوكمة، ويرجع ذلك إلى تداخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل. وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم:

- يصف تقرير (Cadbury) الصادر في سنة 1992 حوكمة الشركات بأنها: " نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب"³
- تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الحوكمة بأنها " النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات مثل: مجلس الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، إضافة إلى تحديد الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"⁴
- عرفت مؤسسة التمويل الدولية (IFC) الحوكمة بأنها: " النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها"⁵
- يعرف مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) حوكمة الشركات بأنها: " الإطار الذي تمارس في الشركات وجودها، وتركز على الحوكمة على العلاقة فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية، وكيفية التفاعل بين كل هاته الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة"⁶

- يعرف محمد مصطفى سليمان الحوكمة بأنها " مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة من ناحية أخرى"؛⁷

- يعرف (Gregory) حوكمة الشركات بأنها: " منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات الشركة. وتتضمن علاقة الشركة بأصحاب المصالح والمجتمع ومجموعة القوانين والتعليمات وقواعد الإدراج وممارسات القطاع الخاص الطوعية التي تمكن الشركة من جذب رؤوس الأموال، وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة، وتلبية كلاً من الالتزامات القانونية وتطلعات المجتمع عموماً".⁸

من خلال التعريفات السالفة الذكر يتضح بأن هناك معاني أساسية لمفهوم الحوكمة، والمتمثلة فيما يلي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات؛
- تنظيم للعلاقات بين مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين وأصحاب المصالح؛
- التأكيد على أن الشركات يجب أن تدار لصالح المساهمين؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الشركة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في إدارة الشركة.

في ضوء ما سبق يمكن القول أن الحوكمة هي مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء، عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة.

2.1 خصائص الحوكمة

- من خلال المفاهيم المختلفة التي أعطيت لحوكمة الشركات والتي شملت جوانب عديدة ومتنوعة بتنوع وجهات النظر لهذا المصطلح، نجد أنها تتميز بجملة من الخصائص، يمكن إيجازها في النقاط التالية:⁹
- **الاستقلالية:** ويقصد بها استقلالية مجلس الإدارة واللجان التابعة له، وأنه لا توجد ضغوط عليها؛
 - **المساءلة:** للمساهمين الحق في مساءلة ومحاسبة أعضاء مجلس الإدارة، واللجان التابعة له، الإدارة العليا، التدقيق الداخلي والخارجي، والإدارة التنفيذية عن قراراتهم وإمكانية تقييم وتقدير أعمالهم؛
 - **المسؤولية:** وتعمي تحمل المسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة؛
 - **العدالة والأمانة:** ويقصد بها احترام حقوق مختلف أصحاب المصالح في الشركة والعدل في المعاملة بينهم، وذلك بكل أمانة؛

- الانضباط: ويقصد بها إتباع مختلف الأطراف في الشركة للسلوك الأخلاقي في أداء مهامهم؛
- الشفافية: وتعني تقديم صورة حقيقية وواضحة لكل ما يحدث داخل كيان الشركة، مثل الإفصاح عن أهدافها المالية، نشر القوائم المالية والتقارير السنوية في الوقت المناسب، وتقديم الحسابات طبقاً لمبادئ المحاسبة العامة المقبولة دولياً.

3.1 أهداف الحوكمة

- تسعى الحوكمة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:¹⁰
- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
- مكافحة الفساد المالي والإداري؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها؛
- مراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم؛
- منع الوساطة والمحسوبية والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة؛
- الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي وتخفيض تكلفة التمويل؛
- خلق هياكل إدارية متكاملة تضمن تحقيق محاسبة الإدارة أمام المساهمين وأصحاب المصالح؛
- توفير المعلومات ودعم سلامة قنوات الاتصال وذلك بدقة المعلومات التنظيمية والمالية وسلامة أنظمة الرقابة الداخلية والخارجية مع تطبيق القانون المنوط، هذا ما يعكس صحة التحكم المؤسسي وينعكس في سلامة الأداء؛
- تحسين أداء المؤسسات من خلال إدارة أكثر فعالية وتخصيص أفضل للأصول وسياسات واضحة تترجم تطلعات الدولة والمجتمع. كما أن نجاح المؤسسات يرتبط بعلاقة أفضل مع مختلف أصحاب المصالح؛
- وضع أنظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسر العمل داخل المؤسسة؛
- تحقيق وضمان النزاهة والحياد لكافة العاملين بدءاً بمجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة؛

- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديدا للمصالح، أو أن باستمرارها يصعب تحقيق النتائج الجيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
- تقليل الأخطاء إلى أدنى قدر ممكن مع استخدام النظام الوقائي الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء مما يجنب الشركات تكاليف وأعباء إضافية؛
- ضمان التعامل بطريقة عادلة بالنسبة للمساهمين والعمال والدائنين والأطراف الأخرى ذوي المصلحة في حالة تعرض الشركة للإفلاس وذلك من خلال التحكم الجيد في عملية التصفية.

4.1 مبادئ الحوكمة

- إن الاهتمام المتزايد بحوكمة الشركات أدى إلى زيادة حرص العديد من التجمعات والشركات الإقليمية والدولية على دراسة وتحليل الحوكمة، كصندوق النقد الدولي والبنك العالمي ومنظمة التعاون والتنمية، والتي سعت للتوصل إلى وضع أسس ومقومات ومبادئ لحوكمة الشركات.
- مبادئ الحوكمة وفق منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)
- إن مبادئ الأساسية لحوكمة الشركات وضعت في بداية الأمر من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية سنة 1999 والتي أصبحت فيما بعد المرجع الأساسي لصانعي القرارات في منظمات الأعمال، ويمكن إيجاز أهم المبادئ الأساسية في النقاط التالية:¹¹
- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كل من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصبغ بوضوح تقسيم المسؤوليات بين السلطات الإشرافية والتنظيمية؛
 - حفظ حقوق جميع المساهمين: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة؛
 - المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عملية استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من الاتجار بالمعلومات الداخلية، وكذلك في حقهم في الإطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة؛
 - دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركات: يجب أن يضمن إطار حوكمة الشركات احترام دور كافة الأطراف ذوي المصلحة، وتوفير المعلومات اللازمة لهم بصورة دورية وفي

الوقت المناسب وحفظهم من أخطار مجلس الإدارة من أي تصرفات أو مخالفات غي قانونية أو غي أخلاقية؛

- **الإفصاح والشفافية:** وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير؛

- **مسؤوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

- **مبادئ الحوكمة وفق مؤسسة التمويل الدولية (IFC)**

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي سنة 2003 قواعد ومعايير عامة تراها

أساسية لدعم حوكمة الشركات، وذلك على أبع مستويات جاءت كما يلي:¹²

- الممارسات المقبولة للحكم الجيد؛

- خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد والجديد؛

- إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا؛

- القيادة.

- **مبادئ الحوكمة وفق البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP)**

وضع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة مجموعة من الإرشادات والتعليمات التي يراها تساعد على

تطبيق حوكمة الشركات، نوجز أهمها في النقاط التالية:¹³

- المشاركة الواسعة والمؤثرة لكافة الأطراف ذات العلاقة في اتخاذ القرار؛

- تطبيق القوانين والأنظمة بصورة عادلة دون إقصاء لأحد وأن تراعي المصلحة العامة؛

- ضمان التدقيق والتبادل الحر للمعلومات كي يمكن متابعتها ومراقبتها؛

- جاهزية المؤسسات والقائمين عليها لخدمة الجمهور دون استثناء أو إبطاء بما يلي طموحاته؛

- تحقيق إجماع واسع حول مصلحة الجميع، والتوسط فيما بين المصالح للوصول إلى إجماع كبير

حول ماذا يعني النفع العام؛

- الفعالية والكفاءة في تنفيذ المشاريع التي تلي حاجات الجمهور وتحقق الأهداف المرجوة؛
- وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع إمكانية تطبيقه على جميع متخذي القرار.

2. الإطار المفاهيمي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

ظهر مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة، ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أم هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وهيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحيات سواء داخل مؤسسات التعليم العالي أو خارجها، كما يضعف تطور هذه المؤسسات بوصفها مؤسسات أكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من طلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة.¹⁴

لهذا تعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عنصرا رئيسيا في التركيز على اتجاهات إصلاح التعليم العالي في جميع أنحاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات وهو مفهوم جديد نسبيا طوره كلارك سنة 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم لكيفية قيام المؤسسات التعليم العالي بتحقيق أهدافها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها.

1.2 مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وذلك راجع إلى حداثة تطبيقه في المؤسسات الجامعية، فيما يلي نعرض بعضا منها:

- عرفت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بأنها " الطريقة التي يتم من خلالها توجيه وإدارة ومراقبة أنشطة المؤسسات الجامعية "؛¹⁵

- كما تعرف بأنها: " نظام يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة الجامعية ومراقبتها، والوفاء بالمعايير المحاسبية والشفافية "؛¹⁶

- الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تتناول أبعاد متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، كيفية ممارستها للسلطة، كيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية ، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة

المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير؛¹⁷

- وهو ما يؤكد الباحثان **Marginson & Considine** بأن الحوكمة الجامعية تحدد منظومة القيم داخل مؤسسات التعليم العالي، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بسوق العمل وبالمجتمع؛¹⁸

- وهناك من عرف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تمييز وجوده الإدارة الجامعية ومدى قدرتها على المنافسة مع الحفاظ على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجوده الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع ومؤسساته، وتنمية القوى البشرية بما يتوافق و احتياجات المجتمع.¹⁹

تقع حوكمة الجامعات في صلب الحياة الأكاديمية، وتمس كل شيء من مجالس الأمناء إلى الطلاب، إضافة إلى الموظفين والمجتمعات المحلية، وهي تسعى إلى الاستجابة لاحتياجات المجتمع وتقديم الخدمات المناسبة له بكفاءة وفعالية.²⁰

هذا وتعتبر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محركا هاما للتغيير، كما أن كيفية إدارة المؤسسات هي أحد أكثر العوامل حسما في تحقيق أهدافها. وهناك نماذج كثيرة للحوكمة السليمة وهي تختلف باختلاف الدول، ونوع المؤسسة، والميراث التاريخي والعوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية الأخرى، من الواضح أنه لا يوجد نهج واحد يناسب الجميع في هذا الشأن، ويتضح بجلاء أيضا أن اختيار النموذج المحتمل لنظم الحوكمة السليمة يجب أن يكون قرارا مدروسا بعناية.²¹

من التعاريف السالفة الذكر يمكن القول أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في الجامعة، من أجل أن تؤدي هاته المؤسسات المهام المنوطة بها بكل كفاءة وفعالية.

2.2 عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تتمثل عناصر الحوكمة الجامعية في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد أهم هذه العناصر في النقاط التالية:²²

– **المحيط الداخلي:** يتكون من العناصر التالية: الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، المسؤولين والموظفين. الهيئات النقابية والتنظيمات الطلابية؛

– **المحيط الخارجي:** يتكون من الهيئات الحكومية (الوزارة الوصية)، المحيط الاقتصادي (المؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل)، المحيط الاجتماعي ممثلا في منظمات المجتمع المدني.

في هذا الإطار يمكن القول أن الحوكمة في مؤسسات لتعليم العالي هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي والتي تتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الجامعية.

3.2 أهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أمام التحديات التي تواجه التعليم العالي تشكل الحوكمة الجامعية دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة لك التحديات، حيث أن كيفية إدارة هذه المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسما في تحقيق أهدافها. وعليه تسعى الحوكمة الجامعية إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:²³

- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة؛
- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات؛
- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها؛
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز؛
- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل؛
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية؛
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات؛
- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات؛

– تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين م ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على المشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي.

4.2 مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

إن مبادئ الحوكمة في المؤسسات الجامعية لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل فيما يلي:²⁴

– **السلطة:** بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة؛

– **الاستشارة:** يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الراجعة والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛

– **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات. تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المال والإجراءات التنفيذية. يجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضاً لجان الوحدات الخارجية، لأن صوتهم مهم جداً في كل شؤون الجامعة، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة؛

– **المشاركة:** يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق تمثيلها في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري، الأكاديمي أو المالي؛

– **التقييم:** يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل بصفة دورية، وذلك بمشاركة كافة الأطراف خاصة فئة الطلبة. يعتبر هذا التقييم مصدراً مهماً وتغذية رجعية لتحسين الأداء، وذلك من خلال تفعيل طرق التدريس، تحسين جودة البرامج... إلخ؛

- **المساءلة:** وهي جوهر الحوكمة الجامعية، إذ تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى مؤسسات التعليم العالي، فهم مسؤولون من كل الأطراف الداخلية والخارجية. وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا أيضاً يرتبط بالمناخ السياسي للدولة؛

- **إعداد الخبراء:** هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق والمراقبة والعقلانية لكافة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يمتلك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما تعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية؛

- **الحرية الأكاديمية:** هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وهي حرية مسؤولة تضبطها مبادئ من أهمها الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالديمقراطية.

إضافة إلى المبادئ المذكورة أعلاه، هناك من الباحثين من يضيف مبادئ أخرى؛ منها: ²⁵

- **الشفافية:** يتركز هذا المبدأ على حرية تدفق المعلومات داخل الجامعات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها؛

- **المساواة:** تركز على توفير الفرص للجميع داخل مؤسسات التعليم العالي لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها؛

- **النزاهة:** وذلك بالعمل على تعزيز سلطة القانون أي أن القوانين والأنظمة عادلة، ويتم تطبيقها بدقة بما يضمن مستوى عال من الأمان والسلامة، وبالتالي تحقق الجامعات أهدافها بدقة؛

- **الفاعلية:** تركز على الاستثمار الأمثل للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية المتاحة للجامعات، وترتبط بشكل أساسي بسلوكيات الأفراد داخل هذه المؤسسات.

5.2 مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بخمسة مراحل أساسية، نوجزها باختصار فيما يلي: ²⁶

- **مرحلة التعريف بالحوكمة في الجامعة:** هي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها؛

- مرحلة بناء البنية الأساسية للحكومة الجامعية: تحتاج الحكومة إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها؛
- مرحلة عمل برنامج قياسي للحكومة الجامعية: تحتاج الحكومة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحكومة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقومها؛
- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورغبة الأطراف المستفيدة من تطبيق الحكومة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ؛
- مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.

3. التحديات التي تواجه تطبيق الحكومة في مؤسسات التعليم العالي

يواجه تطبيق مفهوم الحكومة في الجامعات العديد من الصعوبات والعراقيل، وهذا ما أكدته كل من

S. Asimwe & G.M. Steyn، حيث قاما بحصر أبرز هذه التحديات في النقاط التالية:²⁷

- عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق الحكومة؛
 - طبيعة الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي؛
 - تفشي البيروقراطية في التسيير؛
 - مركزية السلطة في اتخاذ القرارات؛
 - عدم كفاية التمويل؛
 - تأثيرات العولمة.
- كما أشارت بعض الدراسات إلى تحديات أخرى تحول دون تطبيق الحكومة في مؤسسات التعليم العالي، نوجزها في النقاط التالية:²⁸

- **الثقافة السائدة في المجتمع:** تتجلى مظاهرها في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة،

والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل الجامعة مؤسسة بيروقراطية، ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا؛

- **المناخ السياسي العام:** يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. فالتنظيمات الطلابية مثلا ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة، لكن ما يلاحظ على أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية؛

- **المنظومة القانونية الحالية:** نقصد بها غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة، لا يمكن أن تطبق عليها نفس القوانين المطبقة على المؤسسات الأخرى؛

- **طريقة إدارة الجامعة:** تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في كيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، هؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية تنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسهم الأعلى مما يعيق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة، من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أداءها، مثلا نجد بعض الجامعات الأمريكية على وجه الخصوص أخذت بمبدأ أفضلية خريج الجامعة في تقلد المنصب، وبعضهم أخذ بمبدأ الأقدمية في القسم أو الإدارة، والبعض الآخر أخذ بمبدأ التكليف، وبعضهم أخذ بمبدأ الانتخاب على أن تعطى بعض الصلاحيات والامتيازات؛

- **غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية:** هذا يؤثر في الأنشطة العامة داخل الجامعة على إمكانية حوكمتها، فعالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس، يضعف بشدة إمكانية مستندا تم للأندية الطلابية داخل الجامعة؛

- **هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي:** يظهر هذا جليا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية، في اتخاذ القرارات

والإصلاحات التي تخصهم وتأثر فيهم بالدرجة الأولى، هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة؛

- الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة للخريجي الجامعات مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة؛

- غياب فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: الملاحظ أن هذه الفكرة غائبة تماما في معظم جامعات الدول النامية، فقد أثبتت بعض الدراسات أن أكثر المصادر التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة وفعالية أداء عضو هيئة التدريس هم الطلبة، لأنهم المستفيدون بالدرجة الأولى منه، كما أنهم الأشخاص الأكثر اطلاعا ومعايشة لما يدور في قاعات الدراسة من فعاليات وممارسات تدريسية.

الخاتمة:

كما سبق يتضح مدى أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، فهي التي تكفل بلوغ الجامعات للأهداف التي أوجدت من أجلها، وهي البحث العلمي، إعداد القوى البشرية وخدمة المجتمع، خاصة إذا توفرت الظروف الملائمة لنشاطها؛ في ظل التحديات والعقبات التي يواجهها التعليم العالي؛ والتي فرضت على الجامعة ضرورة التكيف لمواكبة التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، من خلال تغيير أساليب التسيير المنتهجة وإرساء مبادئ الحوكمة.

وفي ضوء ما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات التي تساعد مؤسسات التعليم على تطبيق الحوكمة في مختلف عملياتها، نذكر منها:

- تكريس مبادئ الحوكمة في تسيير مؤسسات التعليم العالي؛ كالإستقلالية، الشفافية، التنسيق واللامركزية؛
- العمل على سن قوانين جديدة ومرنة منظمة للتعليم العالي؛ تتضمن معايير واضحة لقياس أداء مؤسسات التعليم العالي ومدى جودة الخدمات المقدمة (تعليم، بحث علمي وخدمة المجتمع)؛
- ضرورة تطوير الشراكة مع القطاع الخاص ومختلف الفاعلين الاقتصاديين في المجتمع لتأمين تمويل إضافي للتعليم العالي؛
- يجب تعيين مدراء لمؤسسات التعليم العالي ذوي خبرات وكفاءات عالية، من أجل تطوير أداء جامعاتهم؛
- دعم تسيير مؤسسات التعليم العالي وفق مبادئ أساسية كاستقلالية الجامعة ومؤسسات البحث، مبدأ التجديد والأصالة، مبدأ التنسيق والتكامل، المبدأ الديمقراطي ... إلخ.
- العمل على تبني فلسفة الجودة الشاملة في تسيير مؤسسات التعليم العالي باعتبارها من أبرز المدخل المعتمدة في تحسين جودة التعليم العالي.

الهوامش والمراجع:

- ¹ - براهيمية كنية، 2014، دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات - دراسة حالة مؤسسة المحركات *EMO* الخروب ولاية قسنطينة - رسالة ماجستير في الإدارة المالية، غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، ص: 06.
- ² - ميخائيل أشرف حنا، 2005، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، القاهرة: مركز المشروعات الدولية الخاصة، ص: 05.
- ³ - طارق عبد العال حماد، 2007، حوكمة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، القاهرة، ص: 69.
- ⁴ - محمد حسن أحمد الحضري، 2005، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص: 55.
- ⁵ - Almagir M (2007), *corporate Governance : A risk Perspective*, Paper presented to : Corporate Governance and Reform : Paving the way to Financial Stability and Development , A Conference Organized bu the Egyptian Banking Institute, May 07-08, Cairo, P : 03.
- ⁶ - Thierry COME (2013), *La Gouvernance Des Universités*, AIRMAP « *Gestion et management public* », Volume 2/n°1, Pages 1 à 5.
- ⁷ - محمد مصطفى سليمان، 2009، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص: 17.
- ⁸ - أحمد محمد أحمد بركان وعبد الله علي القرشي، 2012، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة" أيام 15-16-17 ديسمبر جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، ص: 07.
- ⁹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 03.
- ¹⁰ - فاروق أوثن وعماد الدين براشن، 2015، الحوكمة الجامعية كأداة لتعزيز قدرة الجامعة الجزائرية على تجاوز تحدياتها وتحقيق أهدافها، الملتقى الدولي السابع حول: الجامعة والمجتمع.. الواقع والآفاق، يومي 26 - 27 أكتوبر، جامعة باتنة، ص: 05-06.
- ¹¹ - العابدي دلال، 2016، حوكمة الشركات ودورها في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية: دراسة حالة شركة أليانس للتأمينات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في المحاسبة، غير منشورة، جامعة بسكرة، ص: 30-31.
- ¹² - فؤاد شاكر، 2005، الحكم الراشد في المصارف والمؤسسات المالية العربية حسب المعايير الدولية، المؤتمر المصرفي العربي حول: الشراكة بين العمل المصرفي والاستثمار من أجل التنمية، القاهرة، ص: 04.
- ¹³ - فاروق أوثن وعماد الدين براشن، مرجع سبق ذكره، ص: 08-09.
- ¹⁴ - جمال حلاوة ونداء دار طه، 2013، واقع الحوكمة في جامعة القادس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، العدد 02، ص: 89.

- ¹⁵ - ليلى محمد أبو العلاء، 2017، إستراتيجية تطوير ممارسة القيادة من خلال الحوكمة الرشيدة حسب تصورات أعضاء هيئة التدريس في جامعة الطائف، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، المجلد 6، العدد 2، ص: 18.
- ¹⁶ - المرجع نفسه، ص: 18.
- ¹⁷ - أحمد محمد أحمد برقان و عبد الله علي القرشي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 06-07.
- ¹⁸ - MEREDITH Edwards, *University governance : A mapping and some issues*, Life Long Learning Network National Conference, pp: 04-05, sur le site : https://www.atem.org.au/eknowledgerepository/command/download_file/id/24/filename/Univeristy_Governance_Meredith_Edwards_2000.pdf (consulté le 30/09/2019)
- ¹⁹ - إسماعيل سراج الدين، 2009، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، ص: 13.
- ²⁰ - Will STEBBINS, *Building Universities Of The Future The Youth Of Today*, sur le site : <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/building-universities-future-youth-today> (consulté le 29/09/2019).
- ²¹ - Adriana JARAMILLO, *New Benchmarking Tool Helps Universities Grade Themselves*, sur le site : <http://blogs.worldbank.org/arabvoices/new-benchmarking-tool-helps-universities-grade-themselves> (consulté le 29/09/2019).
- ²² - الحاج عرابة وليلى بن عيسى، 2017، حوكمة الجامعات: بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات، جامعة الأغواط، العدد 30، ص: 48.
- ²³ - منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، 2014، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 13، العدد 12، ص: 118.
- ²⁴ - مقيدش نزيهة، 2010، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية: دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير في التقنيات الكمية، غير منشورة، جامعة سطيف، ص ص: 72-73.
- ²⁵ - أوشن فاروق وعماد الدين براش، مرجع سبق ذكره، ص: 13.
- ²⁶ - منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، مرجع سبق ذكره، ص: 122.
- ²⁷ - S. Asimwe & G.M. Steyn (2013), *Obstacles Hindering the Effective Governance of Universities in Uganda*, *Journal of Social Sciences*, 34(1), P : 25.
- ²⁸ - كروان سمية، 2016، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مجلة بحوث، العدد 10، الجزء الأول، ص ص: 189-190.