

الحوكمة وأخلاقيات العمل بالمؤسسة الجامعية

Governance and work ethics in the university institution

وردة برويس¹¹ جامعة سكيكدة، الجزائر، berouis.w@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/11/14 تاريخ القبول: 2022/05/01 تاريخ النشر: 2022/05/31

Abstract

ملخص

This article aims to address governance and its relationship to work ethics at the university, the latter which has adopted a new vision in order to work on improving administrative practices, and providing outputs that are compatible with the social and economic, and until the university reaches this performance has been directed Towards of governance within the university, with to apply work ethics such as transparency, equality and the participation of actors in decision that are considered pillars of the quality of governance. Accordingly, the issue will be addressed, by addressing the most important basic concepts and then we will give an overview of governance and its application with work ethics at the university.

Keywords: governance; work ethics; the university; Governance of the university; institution.

يهدف هذا المقال إلى التطرق إلى الحوكمة وعلاقتها بأخلاقيات العمل بالجامعة، هذه الأخيرة التي انتهجت رؤية جديدة من أجل العمل على تحسين الممارسات الإدارية، وتقديم مخرجات تتوافق مع المحيط الاجتماعي والاقتصادي، وحتى تصل الجامعة إلى هذا التميز في الأداء تم التوجه نحو نظام الحوكمة داخل المؤسسة الجامعية، مع ضرورة تطبيق أخلاقيات العمل كالشفافية والمساواة ومشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات وغيرها من المبادئ التي تعتبر ركائز لجودة الحوكمة. وعليه سيتم معالجة الموضوع، من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم الأساسية ثم نعرض إلى إعطاء لمحة حول جذور الحوكمة وأهم أهدافها لنصل إلى عرض تطبيقات الحوكمة وأخلاقيات العمل في الجامعة.

كلمات مفتاحية: حوكمة؛ أخلاقيات عمل؛ الجامعة؛ حوكمة جامعة؛ مؤسسة

1. مقدمة

تواجه المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الجامعية بصفة خاصة مجموعة من التحديات وجب التصدي لها من أجل ضمان أداء أفضل لمواردها البشرية وبالتالي تحقيق أهدافها. وحتى يتم ذلك ظهر ما يسمى بالحوكمة التي تسعى من خلالها المؤسسات إلى إتباع سياسة رشيدة على كافة المستويات والعمليات الإدارية من أجل ضمان تسيير الأعمال وتحقيق أهداف المؤسسة. خاصة أن الحوكمة لا تقتصر على قطاع دون آخر وقد حظي باهتمام من قبل الجامعة من خلال تأكيد المختصين على أهميتها بقطاع التعليم العالي ودورها في الرفع من أدائها وجودة مخرجاتها.

كما أن إتباع ومراقبة الأخلاق أمر ضروري يجب أن يحرص عليه كل شخص، كون أن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هي بحاجة لان تلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل، لذلك فانه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع، كذلك لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات كالتعامل بحزم مع الكذب في التقارير وفي البيانات، كما لا يمكن قبول أن يخدم موظف عميلا أو موردا أو متقدم لوظيفة، أيضا لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملين هدايا قيمة من الموردين أو العملاء، وعليه لا بد أن تكون الأخلاقيات من الأولويات الكبرى بين موظفي المؤسسة (الخديري، 2017، ص136).

وعليه نظرا لان القضايا الأخلاقية أصبحت اليوم تشكل أهمية بالغة لأي مؤسسة من خلال تركيزها على إصدار موثيق تحدد السلوك المهني والمسؤولية الأخلاقية، كما أصبحت المؤسسات في الوقت الحالي تسعى إلى تطبيق مبادئ ومعايير الحوكمة منها المساواة والشفافية وإتاحة العدل والمساواة وغيرها من المعايير التي تعمل على إرساء هذه الأخلاقيات. ونظرا لكون الجامعة تلعب دورا غاية في الأهمية من خلال تكوين المعارف وتطويرها من أجل تكوين مخرجات تتماشى والأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وجب عليها مواجهة مختلف التحديات والعمل على التطور والإصلاح وفق مبادئ ومعايير الحوكمة وأخلاقيات العمل، وعليه فإننا نهدف من خلال هاته المداخلة إلى إبراز العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات العمل في المؤسسة الجامعية، حيث سنتطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة الموضوع كمفهوم الحوكمة وأخلاقيات العمل والجامعة وحوكمة الجامعة ثم نتطرق إلى مدخل حول حوكمة المؤسسة وبعدها نعرض إلى حوكمة المؤسسة الجامعية لنصل إلى العلاقة بين الحوكمة وأخلاقيات العمل بالجامعة.

2. الإطار المفاهيمي

1.2 مفهوم الحوكمة: (الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الإدارية) كلها مصطلحات معربة لكلمة Governance، فعلى الرغم من اختلاف المسميات إلا أنها ترمز لمعنى عام واحد وهو الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة لدولة ما، لذلك فإن الحوكمة في القطاع العام تتشابه مع أنواع الحوكمة الأخرى

مثل حوكمة الشركات في الدعوة إلى الشفافية والإفصاح، ولكن الحوكمة تشمل أيضا طريقة عمل الحكومة في إدارة شؤون الدولة بالإضافة إلى مشاركة الأجهزة غير الحكومية والأفراد صنع السياسات العامة واتخاذ القرارات والتنفيذ والمراقبة (بن عبد الله البسام، 2016، ص41)، ويعتبر مفهوم حوكمة الشركات من المفاهيم الحديثة التي بدأت في البروز بعد ظهور نظرية الوكالة، (corporate governance) والتي تعني فصل ملكية الشركة عن إدارتها وإن مصطلح حوكمة الشركات هو من أهم وأشمل المصطلحات التي أخذت تنتشر على المستوى العالمي خلال العقدين الأخيرين، وقد ازداد الاهتمام بالحوكمة في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة، نظرا لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية (عطية العربي، وجعدي شريفة، 2012، ص584).

وفي السياق نفسه عرفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، وفي الوقت ذاته مزيج من هذا وذاك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الاتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (حلاوة جمال، ودار طه نداء، 2012، ص84). وقد ظهر مفهوم الحوكمة بقوة في السنوات القليلة الماضية، نتيجة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، التي تدفع نحو تطوير هذا المفهوم. والحوكمة مصطلح مستمد من الحكم والسيطرة والانضباط بكل ما تعني الكلمة من معنى.

يتضح من خلال ما سبق أن مفهوم الحوكمة هو مفهوم شامل من اجل تسيير أفضل لأي مؤسسة سواء من الناحية التنظيمية والإدارية أو من الناحية الاجتماعية من خلال ضبط السلوكيات والقيم لدى الأفراد إضافة إلى إشراك الفاعلين في مختلف القرارات حتى تتحقق الفاعلية والكفاءة في الأداء، وبالتالي تقديم خدمات عالية وذات جودة متميزة.

2.2 أخلاقيات العمل: تعرف الأخلاق على أنها مجموعة من القيم والقواعد التي تحكم سلوك الأفراد أو الجماعة، وهي تطبيق الفرد لما يؤمن به من القيم من خلال سلوك معين في موقف معين، كما أنها مجموعة من المبادئ المدونة التي تأمر وتنهى عن سلوكيات معينة تحت ظروف معينة وهي انعكاسات القيم التي يتخذها الأفراد كمعايير تحكم سلوكياتهم.

وتعرف أخلاقيات العمل بأنها الإطار الذي يحكم التصرفات والأفعال اتجاه شيء ما وتوضح ماهو مقبول وصحيح وماهو مرفوض أو خاطئ في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون والذي

تلعب فيه ثقافة المؤسسة والقيم وأنظمة المؤسسة وأصحاب المصالح دورا أساسيا في تحديده. (غانية نذير، مداح عبد الباسط، 2016، ص206).

3.2 مفهوم المؤسسة: يرى بيرو **Perroux** يرى بأن المؤسسة تقوم بتركيب السلطات (بن حبيب عبد الرزاق، 2000، ص24). ويعرفها أحمد طرطار بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية) والتي تشغل فيما بينها، وتركيب معين، وتوليف محدد قصد انجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف الجميع (أحمد طرطار، 2002، ص15).

ومما سبق نرى أن المؤسسة يكون فيها عمل جماعي يعمل على تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيع السلطات بغية تحقيق أهداف محددة.

4.2 مفهوم الجامعة: تعتبر الجامعة القطب الرئيسي من حيث حجمها وميزتها في تقديم خدمة عمومية، وتعرف الجامعة بالنظر إلى هيكلها التنظيمي على أنها: "مؤسسة تحتوي على عدد من المعاهد التعليمية العليا، وتقدم برامج للدراسات العليا، ولها القدرة على منح الدرجات العلمية في مختلف مجالات الدراسة. ومن الناحية الاقتصادية تعرف الجامعة على أنها: "مؤسسة إنتاجية تهدف لإعداد الرأسمال البشري الضروري لقيادة التنمية الاقتصادية في بلد ما وبأقل التكاليف الممكنة.

أما المشرع الجزائري فيعرفها على أنها: "مؤسسة عمومية ذات طابع ثقافي علمي ومهني" الذي أعطى تكييفا جديدا للجامعة الجزائرية وذلك في إطار جملة التعديلات التي أدخلت على القانون الأساسي للجامعة والأحكام المتعلقة بها (جقطة سناء، 2017، ص10).

من خلال التعاريف يتضح لنا جليا أن الجامعة عمومية لديها هيكلها التنظيمي وقوانينها وموثيقها الأخلاقية، وتضم مختلف التخصصات في مختلف المجالات حيث تعمل على نشر المعارف وتطويرها وتكوين الإطارات والكوادر اللازمة، حيث تسعى إلى تحقيق مخرجات تتوافق مع المحيط الاقتصادي والاجتماعي.

5.2 مفهوم حوكمة الجامعة: تعبر الوكالة الكندية للتطوير الدولي عن حوكمة الجامعة بأنها **The Canadian International Development Agency (CIDA)**: 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 "

ويرى **ضحاوي والمليجي** أنّ الحوكمة في الجامعات هي: "النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بمعايير المحاسبية والشفافية، إضافة

إلى رسم هيكل واضح لعمله في إطار استخدام نظام أخلاقي يحقق لها الجودة والتميز" (حقطة سناء، 2017، ص22).

وعليه من خلال ما سبق نستطيع القول أن الجامعة يجب أن تحدد رؤية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها الرامية ومساعدتها في تسيير أفضل لمختلف الممارسات الإدارية بكل شفافية وتطبيق مختلف المعايير الأخلاقية حتى تصل إلى الفاعلية والتميز في الأداء.

3. ماهية الحوكمة:

1.3 جذور حوكمة المؤسسات: كان كل من Berle و Means من أوائل من تناول فصل الملكية عن

الإدارة والتي تتطلب توفر قواعد حوكمة المؤسسات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة من جراء الممارسات السلبية التي من الممكن أن تضر بالمؤسسة وبالصناعة ككل.

كذلك تطرق كل من Meckling و Jensen سنة 1976 و Oliver williamson سنة 1979 إلى مشكلة الوكالة، حيث أشارا إلى حتمية حدوث صراع بالمؤسسة عندما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة، وفي هذا السياق أكدوا على إمكانية حل مشكلة الوكالة من خلال التطبيق الجيد لقواعد حوكمة المؤسسات. وفي سنة 1985 وبعد حدوث العديد من الانهيارات المالية في الولايات المتحدة الأمريكية قامت خمسة جمعيات مقرها الولايات المتحدة الأمريكية ومن أهمها المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين والمعتمدين AICPA بتشكيل لجنة حماية التنظيمات الإدارية والمعروفة باسم لجنة Treadway وبعد دراسة أجرتها هذه الأخير لتحديد العوامل المسببة التي أدت إلى إعداد التقارير المالية الاحتياطية وإجراءات الحد منها، حيث أصدرت في أكتوبر 1987 تقريرها النهائي - تقرير اللجنة الوطنية الخاصة بالاحتياط والتضليل في التقارير المالية - وتضمن مجموعة من التوصيات الخاصة بتطبيق قواعد حوكمة المؤسسات وما يرتبط بها من منع الغش والتلاعب في إعداد القوائم المالية، وذلك عن طريق الاهتمام بمفهوم نظام الرقابة الداخلية وتعزيز مهمة المراجعة الخارجية أمام مجالس إدارة المؤسسات وقد أثار موضوع حوكمة الشركات جدلا كبيرا في المملكة المتحدة في أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات بعد انهيار كبرى المؤسسات الأمريكية والأوروبية آنذاك، مما قاد المساهمين والمستثمرين في الشركات وقطاع المصارف إلى القلق على استثماراتهم وجعل الحكومة في المملكة المتحدة تدرك أن التشريعات السائدة والنظم القائمة تعاني من خلل ما، الأمر الذي أدى ببورصة لندن أن تقوم بتشكيل لجنة Cadbury عام 1991، والتي تضمنت ممثلين عن الصناعة البريطانية، وتحددت مهمتها بوضع الممارسات التي تساعد المؤسسات في تحديد وتطبيق الرقابة الداخلية من أجل تجنب الخسائر في هذه المؤسسات، وفي سنة 1992، تم إصدار أول تقرير عن هذه اللجنة - بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات ركز على دراسة العلاقة بين الإدارة والمستثمرين ودور المستثمرين

في تعزيز دور التدقيق في المؤسسات ودور كل من مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية؛ وبمجرد إصدار تقرير Cadbury أخذت العديد من الدول بإصدار تقاريرها لإصلاح ممارسات المؤسسات لأعمالها، وتضمن التقارير بأفضل ممارسات الحوكمة.

وقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد انهيار أسواق جنوب شرق آسيا سنة 1997، الذي كان سوء استخدام السلطة والتحايل على القواعد والنظم سبباً فيه.

وعلى المستوى الدولي يعتبر التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD سنة 1999 بعنوان مبادئ حوكمة المؤسسات وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم. كما أنشئ المعهد البرازيلي لحوكمة المؤسسات، والمعهد التركي لحوكمة الشركات سنة 2002، وأصبح لحوكمة المؤسسات اهتمام كبير بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من المؤسسات والفضائح المالية لكبريات المؤسسات الأمريكية - أهمها مؤسسة Enron للطاقة سنة 2000 وهذا لتجنب ماحدث، وذلك من خلال إرساء قواعد ومبادئ اتفق عليه في إطار حوكمة الشركات. وأضافت سنة 2004 منظمة OECD مبدأ توافر إطار فعال لحوكمة الشركات ليكون أول مبادئ الحوكمة، واعتبر أهم مبدأ من مبادئ الحوكمة لأنه يشمل القوانين واللوائح المنظمة للعمل، والمناخ العام والبيئة المحيطة بالعمل (أفروخ رانيا، 2015، الصفحات 17-19).

2.3 أهداف حوكمة المؤسسات: للحوكمة دور كبير في تصحيح الاتجاه الاجتماعي ايجابيا، ويؤكد مركز

الحوكمة في الجامعة التكنولوجية سدني (UTS) أنها تهتم بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتشجع حوكمة الشركات على الاستخدام الكفاء للموارد وضمان حق المساعلة عن السيطرة عليها، كما يهدف إلى ربط مصالح الأفراد والشركات والمجتمع بشكل عام، إذ يرغب كل بلد أن تزدهر وتنمو الشركات العاملة ضمن حدوده لتوفير فرص العمل والخدمات الصحية، وإشباع الحاجات الأخرى، وليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي بشكل عام (أحمد شبلي، دس، ص 38).
وعليه تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من الأهداف من:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنح حق مساعلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في المؤسسة.
- تنمية الاستثمارات وتدققها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- العمل على تنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.

– العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين. (زرقون محمد، الصفحات 446-647).

3.3 خصائص حوكمة المؤسسات: لحوكمة المؤسسات مجموعة من الخصائص هي:

– **الانضباط:** أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
– **الشفافية:** أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث، ويجب أن تركز على المصادقية والوضوح والإفصاح والمشاركة.

– **الاستقلالية Independence :** وتتحقق من خلال:

✓ وجود رئيس مجلس إدارة مستقل عن الإدارة العليا.

✓ وجود مجلس إدارة إشرافي مستقل عن مجلس الإدارة التنفيذي.

✓ وجود لجنة مراجعة يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل.

– **المساءلة Accountablite :** تعني باختصار الحساب عن أعمال معينة أو المسؤولية عن أداء العمل أو تولي المنصب، إمكان تقييم و تقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية، بحيث يتيح نظام الحوكمة مساءلة الشركة أمام جميع المساهمين، و تقدم إرشادات لمجلس إدارة الشركة في كيفية وضع استراتيجية الشركة ومراقبة الإدارة (زرقون محمد، دس، الصفحات 647-648).

4. حوكمة الجامعة الجزائرية:

1.4 **وظائف الجامعة:** اتفق خبراء التعليم العالي على إسناد ثلاث وظائف رئيسية لمؤسسات التعليم العالي:

– **مهام الإعداد، التدريب والتأهيل:** من خلال التركيز على مضامين برامج التعليم ومنهجيته ومقارباته وممارساته ووسائل نقل المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التالية:

✓ تزويد المتخرجين بكفايات محددة من معارف ومهارات واتجاهات تتيح لهم الانخراط والمشاركة الفعالة في المجتمع والعمل على تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع والكون.

✓ العلاقات بين المحيط الأكاديمي وعالم الشغل، وإنشاء شراكات مع مختلف القطاعات وتحليل احتياجات المجتمع والعمل على تلبيتها، مع الأخذ بعين الاعتبار التطورات العلمية والتقنية والاقتصادية.

– **البحث العلمي:** وذلك من خلال إبراز النقاط التالية:

✓ -تشطيط البحت العلمى ولا سىما فى المىادىن التطبىقىة وكشف أسرار العلم وتفسىر نئائج البحوث ونشرها، بما يؤدى إلى تطوىر المعرفة وتوسىع نطاقها لتوفىر قاعدة علمىة لاتخاذ القراءات.

✓ -ضمان الإعداد والتدرب المناسبن للباحثىن من خلال تطوىر الدراسات العلىا.

✓ -تعزىز نشر المعارف فى جمىع المجالات، والاعتراف بالحرىات الأكادىمىة وحرىة البحت والنشر.

- **خدمة المجتمع**: وذلك من خلال: (جقطة سناء، 2017، ص11)

✓ حمایة التراث الإنسانى والحفاظ على نتاج الفكر البشرى، والمساهمة فى الحفاظ على قىم المجتمع وتعزىزها.

✓ المساهمة فى فهم الثقافات المحلىة، الإقلىمىة والدولىة وتعزىزها فى إطار التنوع الثقافى.

✓ التحلىل المستمر للحال السىاسى والاقتصادى والاجتماعى بهدف تمكىن المجتمع من معالجة مشاكله.

✓ نشر القىم المتفق عىها عالمىا، وأهمها: السلام، العدالة، المساواة والتضامن وحقوق الإنسان.

✓ -تزوىد المجتمع بالإطارات المؤهلة والمتخصصة وتعلىم المهن الراقىة كالتطب والصىدلة.

2.4 أسباب ظهور الحوكمة فى الجامعة: توصل كل من احمد محمد احمد برقعان وعبد الله على القرشى بان من بىن أسباب الاهتمام بالحوكمة بالجامعة ىرجع إلى الأسباب التالىة: (عربىة الحاج، بن عىسى لىلى، 2017، ص49)

- زىادة الضغوط على الجامعة مع تنامى الطلب الاجتماعى على التعلىم العالى والمرتببب بزىادة النمو السكانى، لاسىما مع عدم إمكانية تلبىة الطلاب لجمىع المتقدمىن نئىجة للطاقة الاستىعابىة المحدودة.

- ظهور أنواع جدىة من التعلىم وارده من مؤسسات تعلىمىة مختلفة سواء الحكومىة أو الخاصة، ىمكن بسبب تأثیر تكنولوىا المعلومات والاتصال وما صاحبها من ظهور أنماط جدىة فى التعلىم، كالتعلىم

المفتوح والتعلىم عن بعد.

- تزاىد الطابع الدولى للتعلىم العالى وزىادة المنافسة بشكل كبىر.

- زىادة أهمية آلىات صنع القرار فى الأمور الإدارىة والأكادىمىة.

- ضعف البنى البحثىة وقلة فرص البحت العلمى.

- ضعف ثقافة البحت العلمى لدى مؤسسات القطاع العام والخاص.

- ضعف الصلة بىن المشارىع البحثىة الجارىة فى الجامعات، وخطط التنمية الإقتصادىة والاجتماعىة وقضايا القطاعات الإنتاجىة.

- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في اغلب الجامعات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة.
- 3.4 عناصر ومبادئ حوكمة الجامعة:** تتمثل العناصر المشكلة للحوكمة في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، ويمكن تحديد هذه العناصر بصفة عامة على المستوى الداخلي والخارجي كالاتي:
- على المستوى الداخلي (الإطار البيداغوجي): يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة هيئة التدريس، المسؤولين الموظفين.
- على المستوى الخارجي: يتمثل في كل من الوزارة الوصية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية. وعليه فالحوكمة الجامعية هي نظام يحدد من خلاله العلاقات الناشئة بين هذه العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، بحيث تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية منها: المشاركة، الفعالية، الشفافية الثقة....) بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وادوار الأطراف ذات المصلحة، وتوجه أدائهم قصد تحقيق أهداف الجامعة، تمثل هذه المبادئ إطار العمل، هذا الخير يختل توازنه في حالة غيابها.
- مبادئ الحوكمة بالجامعة:** إن مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، لا تختلف عن مبادئها في على مستوى المؤسسات الأخرى، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل فيما يلي: (كروان سمية، الصفحات 187-189)
- **السلطة:** بمعنى تلك 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. يجب 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 الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.
- **التمثيل:** تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة، هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على الكليات ومجلس الجامعة، وأيضا 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 المالي والإجراءات التنفيذية. ويجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، اللجان البيداغوجية، وأيضا لجان الوحدات الخارجية، باعتبار أن صوتهم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.

– **المشاركة:** يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحكومة الجامعية عن طريق ممثليها، في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي، من خلال المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، ولا بد للحاكمية الجيدة أن تحتوي على مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمية فيها كنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

– **التقييم:** يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة، يعتبر هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية رجعية لتحسين الأداء، عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين محتوى البرامج (عربة الحاج، بن عيسى ليلى، 2017، ص50).

– **المساءلة:** إن المساءلة قيمة أخرى مهمة ويتضمن مفهومها الواسع استخدام الكفاء والفعال لموارد القطاع العام، وذلك لتعزيز رفاهية العامة، وإن تعزيزها يرتبط بالفعالية في معالجة المشاكل المختلفة والمعقدة (تشن، 2020، ص23). وعليه تعد المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية، وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح من الانفتاح والديمقراطية، وهذا أيضا يرتبط بالمناخ السياسي للدولة.

– **الفعالية:** يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية.

– **أعداد الخبراء:** هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما تعلق منها بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

- **الحرية الأكاديمية:** تشكل الحريات الأكاديمية القاعدة الأساسية لارتقاء الجامعات وأدائها لأعمالها ووظائفها، كما أنها أهم ضمانات استقلالها، ولذلك ليس من المتصور أن ينتعش العمل الأكاديمي بسائر مكوناته عند غيابها أو الانتفاض من المساحة التي ينبغي أن تشغلها، وتتمثل الحرية الأكاديمية في حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، تضبطها مبادئ أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع...، لها صلة وثيقة بالديمقراطية. تتفق معظم الدراسات في مبادئ الحكم الراشد بمؤسسات التعليم العالي حيث تحددها فيما يلي:
 - وجود رؤية إستراتيجية واضحة لمؤسسة التعليم العالي تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
 - التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين، بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء. (عربة الحاج، بن عيسى ليلي، 2017، ص50).
 - الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي، حيث يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على المؤسسة أو الشركة والأطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة (مركز أبو ظبي للحوكمة، ص10).
 - وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.
 - أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
 - العدالة والمساواة.
 - المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع الأطراف في المنظومة الجامعية.
 - أن يحترم القانون من حيث ضرورة توضيح الواجبات والحقوق لجميع المساهمين في سير النشاط (عربة الحاج، بن عيسى ليلي، 2017، ص50).
- من خلال هذا العنصر يتضح لنا أهم القضايا الأساسية التي يواجهها المسؤولين بالجامعة من أجل تقديم خدمات أفضل وتسهيل الحوكمة، وأبرز هذه القضايا الفعالية والمساءلة والشفافية والعدالة والمساواة والمشاركة في اتخاذ القرارات إضافة إلى الحرية الأكاديمية.
- 5. الحوكمة بالجامعة وأخلاقيات العمل بها:**
- 1.5 أهمية أخلاقيات العمل:** الالتزام بالمبادئ الأخلاقية والسلوك الأخلاقي ذو أهمية بالغة لمختلف شرائح المجتمع، والمزايا التي تتوقع المؤسسات الاقتصادية أن تحصل عليها جراء العناية الكبيرة والممارسة الفعلية لأخلاقيات الأعمال تتمثل فيما يلي:

- الارتباط الايجابي بين الالتزام الأخلاقي والمردود الاقتصادي والمالي الذي تحققه المؤسسة وان لم يكن على المدى القصير، فحتما سيكون في صالح المؤسسة على المدى الطويل.
 - قد يكلف تجاهل السلوك الأخلاقي وعدم الالتزام بالمعايير الأخلاقية للمؤسسة أعباء إضافية كمواجهة دعوى قضائية أو حتى جرائم في بعض الأحيان إذا تمادت المؤسسة في تركيزها على الأرباح بغض النظر عن الوسائل المؤدية لها، مما يؤثر سلبا على سمعتها في الأسواق ولدى مختلف فئات أصحاب المصالح المهمين لها.
 - يعزز السلوك الأخلاقي والالتزام به سمعة المؤسسة على صعيد البيئة التي تعمل بها المحلية والإقليمية وحتى العالمية إذا كانت موجهة لتصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية.
 - يضع الالتزام بأخلاقيات الأعمال المؤسسة في إطار المصلحة الذاتية المستنيرة ويبعدها عن المصلحة الذاتية الضيقة والأنانية المفرطة التي قد تجعل الأطراف الأخرى تفقد الثقة في التعامل معها.
 - وجود المدونات الأخلاقية يعطي تصورا عن كيفية التعامل مع مختلف المواقف، كما تساعد هذه المدونات على نشر ثقافة تنظيمية تعزز الاهتمام بأبعاد الأخلاقيات لمختلف القرارات والمواقف والأفعال.
 - إحداث التوازن بين هدف المؤسسة في تعظيم الربح وجعل القرارات تأخذ الجانب الاجتماعي والأخلاقي بعين الاعتبار ومن ثم تحقيق الأداء الاقتصادي الناجح.
- كما تجدر الإشارة إلى أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية أصبح ضرورة حتمية لدخول الأسواق العالمية والحصول على شهادات التميز المعروفة (إيزو 9000 وإيزو 14000) وذلك بالتزامها بالعديد من المعايير في إطار الإنتاج والتوزيع والاستهلاك والاستخدام والاعتراف بالخصوصية في مكان العمل ومعالجة مخلفات الإنتاج ودقة وصحة المعلومات وغيرها، أي أن الشهادة الدولية تحمل في طياتها اعترافا مضمونا أخلاقي واجتماعي مهم. (غانية نذير، مداح عبد الباسط، 2016، ص207)
- وعليه نلاحظ من خلال هذا العنصر كيف أن تعزيز الثقافة التنظيمية لأي مؤسسة من خلال الالتزام بالمعايير الأخلاقية كالمساواة والعدالة والشفافية وحتى التشاركية في صنع واتخاذ القرار وغيرها من المعايير، كل هذا يؤدي إلى الرفع من أداء العاملين بها وبالتالي رفع أداء المؤسسة في حد ذاتها وزيادة أرباحها وتحقيقها لأهدافها واستمراريتها.

2.5 الحوكمة بالجامعة وأخلاقيات العمل بها: عندما نسقط الحوكمة وأخلاقيات العمل بالجامعة فتصبح الحوكمة تفهم على أنها: السلوك الذي من خلاله تقوم الجامعات، بتحديد أهدافها وتحقيقها، وإدارة مؤسساتها، ومراقبة النتائج. لا تكون مكتملة بدون إضافة عدد من المبادئ الأخلاقية الضرورية التي تهدف إلى إعادة تنظيم الجامعات، ففي المؤتمر الدولي لعام 2009 حول التعليم العالي، اعترف السيد كوشيرو ماتسورا مدير

عام منظمة اليونسكو " بالمسؤولية الأخلاقية والإستراتيجية للتعليم العالي في المجتمع العالمي اليوم". خاصة وأن الجامعات ينبغي أن تستند على نهج صنع القرار التي تتطلب مستوى أعلى من التعاون والتفاوض مما يؤدي إلى نهج أكثر توافقية مع أساليب التنظيم العامة. فالحوكمة الرشيدة هي سياسة جامعية شكلتها وجهات نظر وتوقعات تُستخدم لتعكس على المستقبل وتجهز له؛ كما أنها تمثل إرادة أصحاب المصلحة في النظر نحو المستقبل والتكيف على نحو أفضل مع ما يحدث في أنحاء العالم. كما أنها إستراتيجية من حيث أنها تمنع الأفراد من الانغماس في مشكلات لا وجود لها، وتقديم بدائل في كل مجال، فيتعين أن تسير الفاعلية جنباً إلى جنب مع القيم الأخلاقية والمعنوية وكذلك المساءلة. ولا يمكن للمجتمع الأكاديمي المضي قدماً (في مجالات الإبداع، أو البحث، أو التربية) بدون استيعاب القيم التي ينبغي أن تميز. فالنهج الأخلاقي نحو الحوكمة وتطبيقها هو بالفعل مجموعة من القيم والفضائل (الولاء، والعدل، والسرية، والتسامح، والشفافية، والمساواة) التي من شأنها أن تقود إلى حوكمة أكثر فاعلية وكفاءة. وليس الأمر مجرد تجميل شكلي أنيق لبناء جامعة قادرة على مواجهة تحديات الغد. كما أن الحوكمة التشاركية وحدها ستيسر عمليات صنع القرار المعقدة في الأخلاقيات. ومن خلال وجود الأخلاقيات في الحوكمة، يحدث توازن بين الرؤى المعارضة والمصالح فيما بين الأطراف المختلفة، وذلك من أجل السماح للجامعات بالقيام بدورها في التواصل والتنظيم على النحو الكامل (ميلياني، 2016، cmimarseille.org).

وعليه فإن الهدف النهائي لهذه الحوكمة ينبغي أن يكون تشكيل مواطني القرن الواحد والعشرين الذين يعتقدون التكنولوجيا ويملكون المعارف والمهارات، غير أنهم أيضاً ملهمون بالقيم ويجنحون إلى تبني التسامح. وهذا الأمر ضروري حتى إن كانت المؤسسات الأكاديمية لم تحقق نجاحاً كاملاً في عملية التمازج الثقافي لأنها تتعرض لصعوبات كل عام من جراء إدارة أعداد الطلاب المتنامية والأنشطة التربوية غير المنسقة التي يقوم بها مسؤولوا التدريب، والتي لا ترتقي نتائجها عادة لمستوى توقعات المجتمع. وتبعاً لذلك، فإن الحوكمة الجيدة، التي يتعين أن تلتزم بمدونات السلوك التي تساند المكونات التفاعلية المتعلقة بالمعاملات في إطار محددات الجامعة (المعايير الأخلاقية في الإدارة والحوكمة)، ليست مجرد تطبيق الآليات التنظيمية وحسب، بل أيضاً بناء وتعزيز الاتساق الكلي. وذلك من أجل معالجة قضية الاختلاف، حيث يفرض باقي أصحاب المصلحة نهجاً أخلاقياً في تنظيم وإدارة الجامعة محل الالتباس. (ميلياني، 2016، cmimarseille.org).

إن يتضح من خلال هذا العنصر أهمية ودور أخلاقيات العمل كالولاء والعدل والتسامح وغيرها من القيم السمحة في تفعيل حوكمة المؤسسة الجامعية فالجانب الأخلاقي في المعاملات والتسيير من طرف المسؤولين مع جميع الأفراد في ظل وجود الصدق والالتزام بالوعود والمساواة دليل على وجود نظام حوكمة

بالمؤسسة الجامعية يعمل على الوصول إلى الفعالية والكفاءة في الأداء وبالتالي تحقيق أهداف تتوافق والمحيط الاقتصادي والاجتماعي وحتى السياسي للمجتمع.

6. خاتمة:

من خلال ما سبق يتضح أن قطاع التعليم العالي يعد احد ابرز القطاعات التي تتطلب سياسات واستراتيجيات فعالة من اجل النهوض به خاصة في ظل الانفتاح والعولمة التي تشهدها مختلف القطاعات، وحتى تستطيع الجامعة أداء مهامها البيداغوجية والبحثية والإدارية والإبداع في مختلف المجالات فإنها عمدت إلى تطبيق الحوكمة حيث باتت تحتل أهمية ومكانة خاصة في الوقت الراهن لما تعود به من نفع لها وللطلبة والأساتذة والإداريين وحتى المجتمع بأسره، وعليه ومن خلالها يجب توفير أرضية تنظيمية وتشريعية ملائمة، والعمل على تغيير الذهنيات بإتباع النهج الأخلاقي واستيعاب وسيطرة القيم السمحاء كالولاء والعدل والسرية والتسامح والمساواة والشفافية إضافة إلى تكريس مبدأ المشاركة والمساءلة وفتح المجال للمشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرار من طرف الفاعلين، حتى نصل إلى حوكمة فاعلة وكفؤة للجامعة من اجل مواجهة مختلف التحديات والصعوبات التي قد تعيقها على أداء عملها.

7. قائمة المراجع

- أحمد شبلي صبري، مبادئ الحوكمة وتطبيقاتها في دول مختارة الدنمارك ولبنان، الدار العربية للموسوعات، بيروت، دس.
- أفروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسات -دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية تخصص مالية وحاكمية مؤسسات، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- بن عبد الله البسام بسام، الحوكمة في القطاع العام، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2016.
- جقطة سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف 1-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص حوكمة ومالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2017.
- حلاوة جمال، ودار طه نداء، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2، 2012.
- طرطار أحمد، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

- عراية الحاج، بن عيسى ليلي، جوان، حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 8، العدد3، جامعة الاغواط، الجزائر، 2017.
- عطية العربي، وجعدي شريفة، المسؤولية الاجتماعية لمؤسسات الاقتصادية في ظل حوكمة الشركات، الجزائر، جامعة ورقلة، 2012.
- غانية نذير، ومداح عبد الباسط، دور الحوكمة في تعزيز أخلاقيات الأعمال -كمكون أساسي للمواطنة التنظيمية في البنوك التجارية الجزائرية-، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، 2016.
- كروان سمية، واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية، مجلة بحوث، الجزء الثاني، العدد10، الجزائر، دس.
- لخديري، تأثير مبادئ الحوكمة على أخلاقيات العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية، ملحق 1، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث، 2017.
- محمد زرقون، جميلة العمري، وأم السعد جوهره بليلة، أهمية الحوكمة في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، دس.
- مركز أبو ظبي للحوكمة، أساسيات الحوكمة: مصطلحات ومفاهيم سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة، أبو ظبي، دس.
- معتوق فريدريك: معجم العلوم الاجتماعية، انجليزي- فرنسي - عربي، أكاديميا بيروت، لبنان، 1998.
- ميلاني محمد، (2016)، مركز التكامل المتوسطي، مسائل أخلاقية في سياق حوكمة الجامعات، نقلا عن الموقع: www.cmimarseille.org بتاريخ: 2021/11/11 الساعة: 14.00
- يوتشي تشن، إدارة الحوكمة الرقمية، القضايا، والتحديات، والحلول، ترجمة: بن احمد عبد الكريم العلوان جعفر، ومراجعة: بن مسلط عبد الله الشريف طلال، مركز البحوث والدراسات، المملكة العربية السعودية، 2020.