

حوكمة الجامعات وصعوبات تطبيقها بالجزائر

Governance of universities and the difficulties of its application in Algeria

علاء الدين الوافي *

1 جامعة العربي التبسي - تبسة alaedin.louafi@univ-tebessa.dz

Abstract :

This study aims to identify the most important difficulties facing university governance in Algeria, and this study showed that the concept of university governance in Algeria faces many difficulties and obstacles that make the application of this concept a difficult challenge. Standards and mechanisms governing the performance of all members of the university family through the application of transparency, methods of performance measurement and accountability of officials, and the participation of all parties to the university in decision-making and its proper implementation. It seeks to achieve an effective guarantee for the progress of the application of this concept approach, in addition to this, this study also found that the most important difficulties in applying the governance of universities in Algeria are the lack of trust that connects the wills with members of the university family, the absence of democratic practice and the problem of financial credits ... etc., and in the end the study reached To the need to get rid of the centralization of higher education witnessed by the Algerian University in order to facilitate the application of the concept of governance, as well as the need for integration With governance systems because they constitute a critical milestone for the progress towards achieving the concepts of governance such as independence, participation and accountability.

Keywords: university governance, the Algerian university, the difficulties of applying governance

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه حوكمة الجامعات بالجزائر ، وبيّنت هذه الدراسة أن مفهوم حوكمة الجامعات بالجزائر تواجهه العديد من الصعوبات والعراقيل التي تجعل من تطبيق هذا المفهوم تحديا صعبا، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات تعد وسيلة يتم من خلالها وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة جميع أطراف الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة، وكذلك توصلت إلى أن من بين آليات تطبيق حوكمة الجامعات نجد آليات تعزيز الرقابة وتعزيز المشاركة وآلية تعزيز الإستراتيجية والتي تسعى إلى تحقيق الضمان الفعال لسير تطبيق مقارنة هذا المفهوم، بالإضافة إلى ذلك توصلت هذه الدراسة أيضا إلى أن أهم صعوبات تطبيق حوكمة الجامعات بالجزائر انعدام الثقة التي تربط بين الوصايا بأفراد الأسرة الجامعية وغياب الممارسة الديمقراطية ومشكل الإعتمادات المالية...إلخ، وفي الأخير وصلت الدراسة إلى ضرورة التخلص من مركزية التعليم العالي الذي تشهده الجامعة الجزائرية من أجل تسهيل تطبيق مفهوم الحوكمة، وكذلك ضرورة الإندماج مع أنظمة الحوكمة لأنها تشكل معلما بالغ الأهمية للسير نحو تحقيق مفاهيم الحوكمة كالأستقلالية والمشاركة والمساءلة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة الجامعات، الجامعة الجزائرية، صعوبات تطبيق الحوكمة

مقدمة:

حظي موضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير وواسع من قبل الحكومات والمنظمات الدولية على حد سواء نظرا لما لها من أهمية بالغة في حماية المؤسسات من الفساد الإداري والقضاء على النفوذ واستغلال المناصب العليا والسلطة، حيث لقي هذا المفهوم رواجاً كبيراً إذ انتقل استخدامه من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات إلى الجامعات ومراكز البحث، الأمر الذي يتطلب ضرورة إصلاح منظومة التعليم العالي من خلال إدراك قياداته للضوابط والآليات التي تحكم سير هذه المنظومة للارتقاء بالمستوى العلمي لها وتحقيقاً لأهدافها المرجوة نظراً للتفشي الواسع لظاهرة الفساد، مما توجب على مؤسسات التعليم العالي بالتوجه إلى الحوكمة والتي تعد من بين الأساليب الحديثة وضمن أنجع الحلول من أجل التفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بها سعياً للترقي والنهوض بها نحو الأفضل.

وتعمل الجزائر حالياً على إصلاح ومراجعة وهيكلية منظومة التعليم العالي وذلك لاعتبارها القاعدة الأساسية التي تلعب دوراً هاماً في تنمية المجتمع والاقتصاد من أجل اقتصاد جديد قائم على الأسس المعرفية بخلق فرص عمل مستدامة ومواكبة مختلف التطورات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال في العصر الحالي.

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالآتي:

فيما تتمثل أهم الصعوبات التي تواجه حوكمة الجامعات في الجزائر؟

من الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكرها فيما يلي:

- ما المقصود بحوكمة الجامعات، وفيما تتمثل أهميتها؟
- فيما تتمثل آليات تطبيق حوكمة الجامعات؟
- فيما تتمثل أهم الصعوبات التي تواجه حوكمة الجامعات في الجزائر؟

01-أهمية الدراسة:

يمكن إنجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- دراسة التأصيل النظري لحوكمة الجامعات؛
- دراسة أهم الصعوبات التي حوكة الجامعات في الجزائر.

03-أهداف الدراسة:

يمكن إنجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفاهيم نظرية حول حوكمة الجامعات؛
- التعرف على أهم الصعوبات التي تواجه حوكمة الجامعات في الجزائر.

04- منهج الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح وتفسير مختلف المفاهيم النظرية التي تخص مفهوم حوكمة الجامعات، بالإضافة إلى توضيح أهم الصعوبات التي تواجهها حوكمة الجامعات في الجزائر.

05-التأصيل النظري لحوكمة الجامعات:

1-5 أسباب ظهور حوكمة الجامعات: إن قضية حوكمة الجامعات تعتبر غاية في الأهمية وقد ساهم في ظهورها تحديات وأسباب عديدة نذكر منها:

- العولمة والحراك الأكاديمي الذي نتج عن اتفاق بولونيا، حيث أثرت الإجراءات الأوروبية حتى خارج حدود أوروبا؛

- الحوكمة الجامعية قائد مهم للتغيير، فكيفية إدارة المعاهد والمؤسسات الجامعية هو أكثر العوامل الحاسمة في تحقيق أهدافها، وتلعب دورا هاما في تحسين جودة التعليم؛

- التطور السريع كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات في إطار الانتقال إلى "اقتصاد المعرفة" ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات وفي إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون من مراكز بحثية متميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا؛

- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للإنتفاع الشخصي؛

- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، وأيضا تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي البحثي.

2-5 تعريف حوكمة الجامعات: تعرف حوكمة الجامعات على أنها "الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الجامعات ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة في ظل الأنظمة الحكومية، والمتوافقة مع حجم الموارد المالية والبشرية المتاحة، وتوجيه أنشطة الجامعات بكفاءة وفعالية، مع التأكيد على ضبط الجودة والتحسين المستمر للمنظومة الأكاديمية (قراءات مختارة في التعليم الجامعي" (مقيدش، ب س ن، الصفحات 489-490)، وعرفت أيضا حوكمة الجامعات على أنها "وضع لمعايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة"¹، وكذلك عرفت حوكمة الجامعات على أنها "مجموعة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، تحديد المهام والأهداف وتحديد نماذج السلطة وفق تسلسل هرمي واضح مع توضيح العلاقة التي تربط الجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية (القطاع المشغل، الخريجين، أولياء الأمور، الوزارة الوصية، التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة)" (زيدان و زيدان ، 2019، صفحة 350).

3-5 أهمية الحوكمة في الجامعات: لحوكمة الجامعات أهمية بالغة يمكن تحديد أهميتها في النقاط التالية (زيدان و زيدان ، 2019، صفحة 350)

1-3-5 بالنسبة لإدارة الجامعة: تكمن الأهمية البالغة لحوكمة الجامعات بالنسبة لإدارتها في النقاط التالية:

* المؤلف المرسل: علاء الدين الوافي، الإيميل: alaedin.louafi@univ-tebessa.dz

- تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية؛
 - تجنب الفساد المالي والإداري؛
 - تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية؛
 - تحسين وتطوير أداء الجامعة؛
 - مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، وضمان إتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- 2-3-5 بالنسبة للمجتمع:** تكمن أهمية حوكمة الجامعات على مستوى الجامعات فيما يلي:
- ضمان حقوق الناس؛
 - رضا المجتمع عن الجامعة؛
 - تحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.
- 3-3-5 بالنسبة للعاملين في الجامعة:** وتكمن أهمية حوكمة الجامعات بالنسبة للعاملين فيما يلي:
- ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز؛
 - حوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.
- 4-5 أهداف حوكمة الجامعات:** تتمثل أهم أهداف حوكمة الجامعات فيما يلي (عتروس و دهان، 2019، صفحة 299):
- 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 الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات؛
 - تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات؛
 - توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات؛

- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

5-5 مبادئ ونماذج حوكمة الجامعات

1-5-5 مبادئ حوكمة الجامعات: إن مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل فيما يلي (بركات و رحال، 2018، صفحة 348):

✓ **السلطة:** بمعنى تلك المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه (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 الراجعة والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.

✓ **التمثيل:** تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة يتم تعيين ممثلين عنها 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 صوته 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 للحكومة الجيدة أن تحتوي على كل مضامين المشاركة لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمية فيها كنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

✓ **التقييم:** يجب أن يقيم الأداء على الأقسام والكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة إذ يعد هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية رجعية لتحسين الأداء عن طريق تفعيل طرق التدريس وتحسين مستوى البرامج.

✓ **المساءلة:** هي جوهر الحكومة الجامعية تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في إتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الإنفتاح 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 الإستغلال الجيد للموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية.

✓ **إعداد الخبراء:** يتطلب هذا المبدأ 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 يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

✓ **الحرية الأكاديمية:** تشكل الحريات الأكاديمية القاعدة الأساسية لإرتقاء الجامعات وأدائها لأعمالها ووظائفها، كما أنها أهم ضمانات إستقلالها، و ليس من المتصور أن ينتعش العمل

الأكاديمي بسائر مكوناته عند غيابها أو الانتقاص من المساحة التي يجب أن تشغلها، وتمثل الحرية الأكاديمية في حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، تضبطها مبادئ أهمها: الصدق والأمانة، الجرأة ومراعاة قيم المجتمع.

06- نماذج حوكمة الجامعات:

وتمثل أهم نماذج حوكمة الجامعات فيما يلي (بن العارية و بلبالي، 2018، صفحة 6):

1-6 **النموذج الأكاديمي (Academic Model):** هو نموذج يقدم مجالا أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العامل شؤون الجامعة منخل التمثيل وأوسع وفعال للموظفين الأكاديمي ينفي مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في إتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخدام هذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

2-6 **نموذج الشركات (Corporate Model):** يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج إستجابة للأزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة، وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمسائلة المالية والمحاسبة.

3-6 **نموذج الأمناء (The Trustee Model) ونموذج أصحاب المصالح (The Stakeholder Model):** يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب، في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحوكمة والمجتمع المحلي.

07- مراحل وآليات تطبيق حوكمة الجامعات

1-7 مراحل تطبيق حوكمة الجامعات: يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بعدة مراحل تكون متسلسلة ومتراصة فيما بينها، يمكن توضيحها في النقاط التالية (كروان، ب س ن، الصفحات 187-189):

1-1-7 **مرحلة التعريف بالحوكمة:** هي أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم فيها التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعلمها وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.

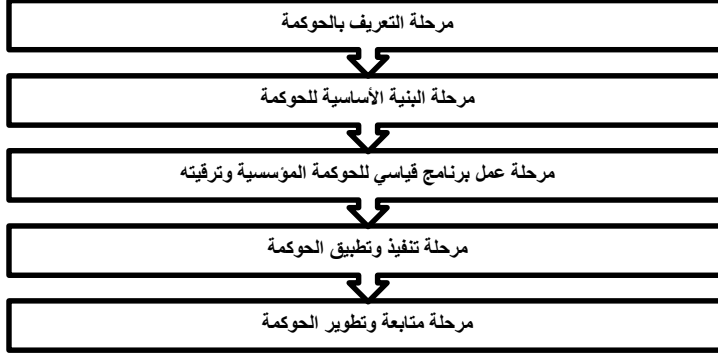
2-1-7 **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على استيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.

3-1-7 **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وترقيته:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات.

4-1-7 **مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** هي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى استعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة والشفافية، المساءلة والمسؤولية، والمساواة ودراساتها وتحليلها لمواطن الضعف في التنفيذ.

5-1-7 **مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** تعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي تمر بها حوكمة الشركات في الشكل رقم (01) الموالي:

الشكل رقم (01): مراحل تطبيق حوكمة الجامعات

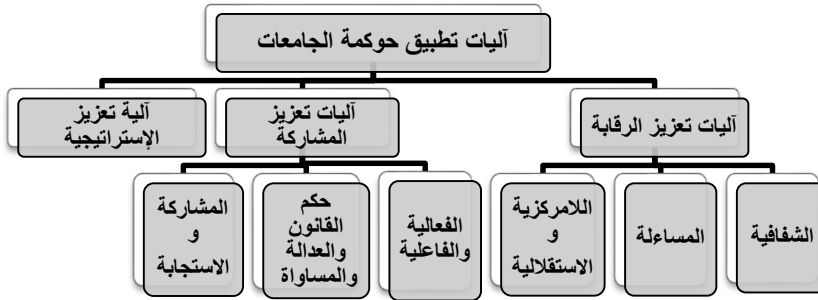


المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الجانب النظري

2-7 آليات تطبيق حوكمة الجامعات:

إن تطبيق مقارنة الحوكمة الجامعية ينطلق من وجود آليات يتم من خلالها تحقيق الضمان الفعال لها ويمكن إيضاح هذه الآليات في الشكل (02) الموالي:

الشكل رقم (02): آليات تطبيق حوكمة الجامعات



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معلومات الجانب النظري

من خلال الشكل (02) السابق يمكن توضيح آليات تطبيق حوكمة الجامعات فيما يلي (عراة و بن عيسى، 2017، الصفحات 50-51):

1-2-7 آليات تعزيز الرقابة:

إن من أهم العوامل الأساسية لنجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي مدى الإحترام والتقيّد بمبادئ الحوكمة المؤسسية ذلك أنها تساهم في إصباح صفة الحوكمة المؤسسية عليها، وتمثل

أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية فيما يلي:

- **الشفافية (Transparency):** تبنى على تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة ووفق إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، والوضوح والتبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وتكون المعلومات متاحة للجميع كل حسب اختصاصه من أداء المهام، وبالتالي إن الجامعات يجب أن تراعي الشفافية عن طريق نشر- وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها، وغرس المصادقية والثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت، وكذا إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات، وتقبل الإقتراحات والشكاوي.

- **المساءلة (Accountability):** أي مدى تواجد سمات وسبل لمساءلة كل فاعل من الفواعل في الجامعة، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعلياً لمساءلته ومحاسبته مالياً، قانونياً، إدارياً وفنياً، ويتم ذلك باتخاذ العديد من الإجراءات كتحديد مسؤوليات كل العاملين في الجامعة ووجود لائحة نظامية لمساءلتهم، ووجود قوانين تكفل ذلك مع تطبيقها بكل موضوعية، وتطبيق نظام مجزي للعقاب والثواب، ووجود نظام فعال للرقابة، مع تحديد أسس ومعايير جودة الأداء، وهي بذلك ستساهم في قياس الإنجاز والتقدم في بلوغ الأهداف، ويجب أن تكون المساءلة تتميز بالوضوح في تحديد خطوط المساءلة والرقابة على جميع المستويات، وهي بذلك تتضمن الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء، نظام للمراجعة المالية، اعتماد إجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة.

- **اللامركزية والاستقلالية (Decentralization and Autonomy):** استقلالية الجامعات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وأن تدار ن قبل هذه المؤسسات وليس من خارجها بمعنى التمتع بشخصية مستقلة بما يتناسب مع بيئتها المحلية مع وجود نظام مالي مستقل، ولوائح تنظم الحرية الأكاديمية وبناء هيكلها التنظيمية وممارسة وظائفها وفقاً لذلك دون أي تدخل

خارجي، مع ترك إدارة كافة شؤونها العلمية والبيداغوجية لها دون التأثير عليها، وتتضمن استقلالية الجامعات ثلاثة أبعاد تتمثل في الآتي:

- الاستقلالية المؤسساتية أي مدى قدرة وسلطة المؤسسات في تحديد أهدافها الخاصة وتعيين مجلس إدارتها والموظفين والأكاديميين؛
 - الاستقلالية المالية أي مدى قدرة هذه المؤسسات على التمويل وتحديد الرسوم الدراسية وامتلاك الإدارة والمباني؛
 - الاستقلالية الأكاديمية (الحرية الأكاديمية) وهي التي تكفل حرية التعبير وحرية العمل ونشر المعلومات والبحوث والمعرفة دون قيود.
- ومهما يكن فإن الاستقلالية واللامركزية مفهومان مرتبطان فالاستقلالية تتحقق بقدر تجسيد اللامركزية في جميع المستويات المالية، الإدارية والبيداغوجية.

3-2-7 آليات تعزيز المشاركة: حتى يكون هناك تدعيم وتعزيز لحكومة مؤسسات التعليم العالي وحتى تؤدي النتائج المتوخاة منها، فإنه يجب إخضاعها لمجموعة من المبادئ وأهمها ما يلي:

- المشاركة والإستجابة (Participation and Responsiveness): لتحقيق الحوكمة يجب أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف الجامعية في صناعة القرارات، والمشاركة تكون في جميع معاملات المؤسسة سواء في السياسات العامة للمؤسسة وفي كيفية تحديد مصادر التمويل، وفي وضع الخطط الإستراتيجية، آليات الرقابة، أو تحديد قواعد الحوكمة وهي بذلك تتضمن عمليات الإستشارة والإصغاء لجميع الأطراف المعنية وتوزيع السلطة، فإذا هي تتضمن إتاحة الفرص لكافة المنتسبين لها، وكذا المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات، وبمراعاة الصالح العام في ذلك مع تبني أسلوب الحوار والتشاور في ذلك، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي المشترك بين كافة الأطراف، ومن أبرز نتائج المشاركة نجد:
- زيادة المساءلة، الشفافية والثقافة العامة؛

- تحسين مستوى الاستجابة والتي يقصد بها قياس درجة استجابة القيادة الإدارية للمؤسسة لمشكلات واحتياجات؛

- تحقيق الجودة الأكاديمية والغير الأكاديمية والتي تكسبها السمعة الأكاديمية والعلمية تحقيقا لرسالتها العلمية والبحثية؛

- استغلال أقصى قدر من الإيرادات وتعظيم الربح والحد من التكاليف.

- **حكم القانون والعدالة والمساواة (Rule of law and Quality):** بمعنى توفير منظومة قانونية وتشريعية عادلة الأطر تتضمن حقوق أصحاب المصالح ووجود جهة قيادية نزيهة وحيادية تعمل على تنفيذ هذه القوانين، وفي مؤسسات التعليم العالي فإن حكم القانون يتطلب وجود منظومة قانونية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل إستقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية، وهذا كله في ظل المعادلة المتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة.

- **الفاعلية والفعالية (Efficiency and Effectiveness):** تتطلب الحوكمة الجامعية تحقيق الأداء المتميز الذي هو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية والفعالية، فهما تعتبران مؤشرا مهمان لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات ودرجة استقلالية عمل هذه المؤسسات وجودة الأنظمة وتطبيقها ومصادقية الالتزام بها، ويتم قياس الفاعلية الجامعية على أساس الخدمات المقدمة وتطوير القوى العاملة، والتنسيق بين المناهج التعليمية، وضبط المصروفات والعلاقات بين الطلاب والعاملين والسمعة العامة لها لدى الغير.

2-3 آلية تعزيز الإستراتيجية: لتحقيق الاستمرارية في الحوكمة الجامعية يجب تبني رؤى مستقبلية تساعد على ذلك، أهمها الرؤية الإستراتيجية Vision Strategic وهي التوجه المستقبلي للجامعة ولمسار أعمالها ترشدتها لمكانة متميزة مستقبلا تضمن استمراريته وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع،

وصياغة الرؤية الإستراتيجية داخل الجامعة تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة، إن الرؤية الإستراتيجية ما هي إلا مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي) تحدد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها، وكما تعد عملية تهدف على المؤسسات الجامعية إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات ووضع خطط إستراتيجية للتعامل معها.

وهذا عن أهم الآليات، وهنا نشير أيضا من باب المساهمة الدولية في إثرائها ما قدمه البنك الدولي في سنة 2013م من تطوير لبطاقة فحص للحكومة الجامعية، وخاصة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي كأداة قياسية تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات العريقة في العالم، وهي تتكون من خمسة معايير تتمثل فيما يلي:

- ✓ السياق العام والرسالة والأهداف؛
- ✓ توجه الإدارة؛
- ✓ الاستقلالية؛
- ✓ المساءلة؛
- ✓ المشاركة.

وقد تم تطبيقها على 100 جامعة حكومية خاصة الجزائر ومصر والمغرب وتونس ولبنان والعراق وفلسطين، وكشفت الدراسة في مجال تطبيق هذه الآليات، أن الجامعات الجزائرية (22 جامعة) مقيدة مركزيا، أي نسبة استقلاليتها ضعيفة جدا، تغيب مؤشرات الأداء اللازمة لتحقيق النتائج على المستوى الإداري، ورغم أنها تتبع نظام مجزي للحوافز، إلا أنه في ربع جامعات العينة لا يوجد نظام فعال لضمان الجودة، بالإضافة إلى ضعف نظام المساءلة والمسؤولية الاجتماعية، والنزاهة المالية، أما بخصوص المشاركة فهي تفتقر لإشراك ذوي المصلحة من طلاب وغيرهم في قراراتها وسياستها.

08- صعوبات تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية:

من بين أهم الصعوبات التي تواجه حوكمة الجامعات في الجزائر نجد ما يلي (عباس، 2019، صفحة 147):

1-8 أفضلية وأسبقية السياسي والإداري على العلمي والبيداغوجي:

في واقع الأمر، أن النظام السياسي الجزائري أعطى القضية التعليمية اهتماما كبيرا إلا أن الاهتمام قد خضع لتطور أرتبط من جانب بتطور القضية السياسية، كما ارتبط بجانب آخر بتطور إيدولوجية النخبة الحاكمة، وهو الأمر الذي انعكس على تحديد مضمون هذه القضية ومنهج تناولها، ولما كانت السياسة ترتبط في أي حقل بالسلطة فسياسة التعليم تترجم بقوانين ومراسيم وأنظمة وبرامج وتعليمات، كما أنها مدفوعة ومنظمة وفق تسلسل هرمي وإن تطبيق أي سياسة يفترض وجود مواطنين بشكل عام، بالإضافة إلى أساتذة وإداريين بشكل خاص، والامتثال للقوانين والأنظمة فالتعليم الإلزامي يستند مثلا إلى عقوبات، كما أن المعلمين يعدون ويرتبط تقدمهم في جزء كبير منه بمدى نجاحهم في تطبيق البرامج والتعليمات.

إن هيمنة العامل السياسي على أولوية التركيز على التعليم الجامعي وقضاياها الأساسية كانت له آثارا سلبية على مردود التعليم الجامعي ورهن كل إمكانية للمساهمة في تنمية المجتمع، وأثبتت التجربة الجزائرية أن السياسة هي التي ظلت تتحكم في مصير الجامعة وكذا الالتحاق بها الذي تحدده نسبة مئوية محددة مسبقا بقرارات سياسية.

2-8 الإعتمادات المالية:

فالواقع الحالي يبين أن أكثر من 98% من نفقات التعليم العالي تتحملها الدولة، وإذا أخذنا بعين الاعتبار ارتباط موارد الدولة بقطاع المحروقات، وأن أسعار هذه الأخيرة لا تتميز بالاستقرار على المستوى العالمي لأدركنا مدى الصعوبات المالية التي قد تواجه هذا القطاع، وبالرغم من الزيادات المطردة في حجم الإنفاق على التعليم العالي الجامعي إلا أن ما يمكن ملاحظته هو عدم ترشيد هذا الإنفاق خاصة في مجال الخدمات الجامعية التي أكدت بشأنها الوصاية أكثر من مرة أنها

تعرف تجاوزات واختلاسات مع ما يصاحبه من هدر للموارد، وهي مؤشرات تؤكد على ضرورة البحث عن مصادر مكملة ولما لا رئيسية في تمويل التعليم العالي كأن تشارك المؤسسات المستفيدة من مخرجات الجامعة في تحمل جزء من التكاليف أو بتحمل الطالب جزء من التكاليف في حالة تكرار سنوات الإعادة.

3-8 البحث العلمي:

إن ميزانية تمويل البحث العلمي تشكل إحدى أهم التحديات التي تواجه المشتغلين بتطوير البحوث عالميا، لذا فإنه يتوجب على المعنيين وضع إستراتيجية بعيدة المدى للاستفادة من مدخلات الإنفاق على البحث ومخرجاته، المتمثلة في نوعية الحلول وقدرتها على القضاء جذريا على الانسداد الذي أحدثته المشكلات التي تظهر بين فترة وأخرى، حيث نجد أن المشكل المطروح وإلحاق يتمثل في حجم المخصصات المالية للبحث العلمي الملحق بوزارة التعليم العالي، لأن مسألة تمويل الدراسات العليا تثير جدل وموضوع بحث لدى المهتمين بقضايا التمويل المالي، أما إذا تناولنا موضوع تمويل البحث العلمي فالقضية قد تكون حرجة للغاية لأن معدل إنفاق الدول العربية لا يتعدى حسب الإحصائيات المتداولة 0.2% والجزائر ليست أحسن حالا بالطبع من بقية هذه الدول.

4-8 الإنتاج والنشر العلمي أصبحت تحكمه اعتبارات غير علمية:

حيث أن غالبية البحوث المنجزة هي بحوث من أجل نيل الشهادات أو الترقية وليست بحوث تنجز بهدف التطبيق العملي، مما أدى إلى الحد من فعالية البحث العلمي وعدم مساهمته في تفعيل العملية التنموية، والشيء نفسه يمكن أن يقال عن ظاهرة تنظيم الملتقيات العلمية والمشاركة فيها التي لا تخضع لمنطق الزبائنية والعلائقية وطبيعة المنصب الذي يحتله الشخص الراغب في المشاركة في الملتقى حيث كثيرا ما تبني عليها قرارات القبول أو الرفض، بل أكثر من ذلك نجد من يتحصل على شهادات مشاركة في ملتقى وهو لم يحضر- ولم يقدم أي عمل له علاقة بموضوعات الملتقى.

أما المخابر العلمية ومع أن عددها مقبول إلا أن وتيرة الإنتاج المعرفي وجودته تبقى ما دون المستوى مقارنة بجيراننا المغاربة أو المشاركة، والسبب الرئيسي- في ذلك هو سوء التخطيط والتسيير للمخابر أما سوء التخطيط فيتعلق بضعف التصورات عن المشاريع التي تتبناها المخابر (العشوائية في اختيار التخصصات المخبرية والمخابرة في إختيار الكفاءات البحثية التي تثرية وغياب الأهداف القصيرة والطويلة المدى فيما يخص المنشورات والمكتبيات وغيرها من الأفعال البحثية المؤطرة)، أما سوء التسيير فهو نتيجة حتمية لسوء التخطيط، فغالبا ما تتأخر المنشورات المتعلقة بأعمال المكتبيات، أو تتركز المقالات دون نشرها، وقد يتأخر نشرها في أحيان كثيرة لأكثر من سنة مما يعطل المصالح العلمية لبعض الباحثين كطلبة الدكتوراه الذين يضطرون إلى سنوات حتى ينشر لهم المقال الذي يحتاجونه لمناقشة الدكتوراه، ضف إلى ذلك فإن المخابر تشهد صراعات على الإدارة والتسيير.

5-8 معايير الترقية:

لا تستند غالبا على الاهتمام بمدى قدرة الأستاذ الجامعي في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث المحلية الهادفة إلى معالجة المشكلات المحلية، وإنما تستند على اعتبارات خارجية كالمشاركة في المكتبيات والمؤتمرات والندوات الوطنية والدولية، وأن يكون الإنتاج العلمي لهيئة التدريس من بحوث ودراسات وكتب ومقالات منشورة في مجالات ذات سمعة دولية.

9-8 ضعف مستوى التكوين:

أصبحت ظاهرة انخفاض التحصيل العلمي ووراءة نوعية التكوين هي السمة الرئيسية التي تطبع جامعاتنا الجزائرية في الوقت الحاضر سواء بالنسبة للطلاب أو الأستاذ الجامعي، على هذا الأساس تمنح الشهادة على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الطالب في تخصصه.

10-8 الأستاذ الجامعي عماد التعليم العالي والبحث العلمي وأساسها:

تكن أهم مشكلاته الرئيسية في وضعه المادي والاجتماعي، خاصة المعاملة المالية المتدنية وانخفاض مستوى إعدادهم، وقد يكون هؤلاء بمثابة الصخرة التي تتحطم عليها كل جهود تطوير

التعليم فالمهمة الاجتماعية للأستاذ الجامعي لم يبق لها من أثر في الواقع مما أعاق العملية التعليمية ونشاط البحث العلمي في الجزائر المتطلعة إلى العصرية.

11-8 التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على منهاج التعليم العالي:

إن ضعف المناهج المسطرة من قبل وزارة التربية والتعليم والتي تعتبر القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل مباشر على الطرق التعليمية في الطور الجامعي، إضافة إلى هيمنة أسلوب التلقين والمقرر.

12-8 الإصلاحات والمناهج استجابة للتوجهات العالمية وعدم توافقتها مع البيئة التعليمية الجزائرية:

فالجزائر حاولت تبني مجموعة من الإصلاحات التي هي في الأصل تجارب ناجحة لدول أوروبية أخرى تتوافق مع بيئتها والتي قد لا يمكن تطبيقها في الجزائر نظرا لطبيعة البيئة الجزائرية، ولعل أحسن مثال على ذلك آخر محاولة للإصلاح متمثلة في نظام LMD الذي لم تستشر فيه الفئات المعنية كالطلبة والأساتذة، بل جاء بقرارات فوقية وكانت الكلمة الأولى والأخيرة فيه السلطة الوصية، مع تهमيش واضح للشركاء الآخرين وبالتالي لا يمكن لهذا النظام أن يبلغ أهدافه ما لم يعمل هؤلاء على إنجاحه، وبالرغم من المزايا المرتبطة بتبني تطبيق نظام "LMD" في التعليم العالي إلا أن المعطيات والإحصاءات المستخلصة من ورشات العمل والندوات والملتقيات الخاصة بهذا النظام، تؤكد بأن إدراك المفاهيم الأساسية لهذا النظام وتطبيقها على أرض الواقع يعاني صعوبات إيديولوجية ومعرفية وتشريعية ولوجيستية جمّة.

13-9 غياب هيئة مختصة في التخطيط الإستراتيجي للمناهج التعليمية على مستوى عال في الوزارة:

يظهر هذا في إسناد عملية إعداد المنهج لأشخاص ليسوا ضمن التخصص مما ينعكس في النقل الحرفي لمقررات بعض الدول المتطورة مثل فرنسا وهذا في عدة مقاييس على رأسها مقاييس العلوم الاقتصادية.

14-9 انغلاق الجامعة على محيطها الاقتصادي و اجتماعي:

تعمل الدول الغربية على تعزيز المناهج التعليمية من خلال ربطها بالواقع المؤسسي ومتطلبات سوق العمل على خلاف الدول العربية وعلى رأسها الجزائر حيث نجد فرقا كبيرا بين المناهج التعليمية والطرق الأكاديمية المدرسة في الجامعات والواقع المؤسسي، فمن المفروض أن تكون الجامعات مولدة للمورد البشري الذي يستغل مباشرة من قبل مختلف المؤسسات على مستوى البلد وبالتالي تجد الجامعة الجزائرية صعوبة واضحة في التفتح على محيطها وتقاسم مسؤولية الوضع معه، وهذا راجع لعدم جدية المسؤولين في التواصل وتأسيس علاقات فاعلة مع سائر الأنظمة، هذا يتجلى في غياب سياسات رسمية تحدد وتقن علاقة الجامعة بمحيطها وعدم تفاعل القطاع الخاص مع الجامعة إضافة إلى عدم إدراك المجتمع أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه الجامعة في تحقيق التنمية الشاملة التي يطمح إليها.

15-9 انعدام الثقة في العلاقة التي تربط بين الوصايا بأفراد الأسرة الجامعية: بسبب غياب

سياسة وطنية واضحة للجامعة في سن القوانين هذه السياسة انعكست في الأساليب المتتوية المتبعة في الاستشارات الشكلية للأسرة الجامعية، والتي أفرغتها من كل مصداقية ورغم الإجراءات التنظيمية التي عرفتها الجامعة إلا أنه في الواقع ليس هناك متابعة لتطبيق هذه القوانين، وقد يتغير القانون قبل أن يعرف طريقه للتطبيق أو يصدر القانون دون مراسيم تنفيذية، فيبقى حبرا على ورق لمدة سنوات حتى يأتي قانون آخر يعدله أو يلغيه تماما.

16-9 غياب الممارسة الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية:

لكل إدارة جامعية مجالس وهيئات علمية وإدارية هرمية وجدت من أجل تكريس مبدأ التسيير الجماعي والحوار والتشاور والتفكير الجماعي لمختلف الاختصاصات والعلوم في اتخاذ القرارات وهو قاعدة محنية في الإدارة المعاصرة يكرس مبدأ الشفافية في التسيير فعندما يكون كل الأعضاء على دراية بكل شؤون الجامعة، ويشاركون في مناقشتها واتخاذ القرارات النهائية حولها يشعرون بالفاعلية والإيجابية وروح الانتماء، وبالتالي تزداد دافعيتهم ورضاهم بالعمل أكثر فليس من

أخلاقيات المهنة أن يعتمد تشكيل هذه الهيئات بمنطق الولاءات واستخدام النفوذ والمنصب الإداري لفرض اختيارات وأشخاص معينين حسب الولاءات والاعتبارات الإيديولوجية أو القرابة وغيرها، ومنع أطراف أخرى من الدخول لإعتبارات وحساسيات ذاتية ضيقة لا ترقى إلى مستوى القيمة العلمية والموضوعية وروح التسامح وقبول الآخر التي يفترض أن يتميز بها الجامعيون عن غيرهم.

17-9 فئة الطلبة هي الفئة الأكثر عدداً غير أنها الأقل تأثيراً في صناعة القرار: فبالرغم من وجود تنظيمات طلابية تمثلها إلا أنها ظلت دائماً بعيدة عن مراكز صنع القرار والتأثير فيه كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة والعمال، الذين حاولوا مراراً كسر الحاجز الذي يفرضه التسيير البيروقراطي للمؤسسة الجامعية والذي دوماً ييؤء بالفشل بسبب الضغوطات السياسية والمساومات التي تمارس على ممثليهم.

18-9 فقدان القيم العلمية والأخلاقية على مستوى الجامعة والمجتمع:

إن إعطاء الأهمية الكبرى للجانب المادي أكثر من الجانب العلمي وهو ما يعني الوقوع في الرداءة، وينعكس هذا في مظاهر عديدة كانتشار ظاهرة الغش والمساومة على النقاط، وقضية الإشراف أصبحت عملاً تجارياً بدلاً من أن توجه لحل مشكلات المجتمع بأبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فالطالب شغله الشاغل الحصول على النقطة للانتقال من سنة لأخرى والحصول على الشهادة على حساب التكوين الذاتي، أما بعض الأساتذة فاكثفوا بالراتب الشهري ومكانة اجتماعية شكلية ودخلوا في روتين جمد كل نشاط وطموح علمي، والبعض الآخر وجه هدفه وراء المناصب لتحقيق المكاسب وتناسى مهمته كنخبة ترشد المجتمع والدولة.

10- نتائج الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها فيما يلي:
- 1- تعد حوكمة الجامعات طريقة يتم من خلالها وضع معايير وآليات حاکمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة؛
 - 2- تهدف حوكمة الجامعات إلى تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات؛
 - 3- من بين آليات تطبيق حوكمة الجامعات نجد آليات تعزيز الرقابة وآليات تعزيز المشاركة، بالإضافة إلى آلية تعزيز الإستراتيجية وكلها تسعى إلى تحقيق الضمان الفعال لسير تطبيق مقارنة هذا المفهوم؛
 - 4- من بين أهم صعوبات تطبيق الحوكمة بالجامعة الجزائرية نجد انعدام الثقة التي تربط بين الوصايا والأسرة الجامعية وغياب الممارسة الديمقراطية في إطار الهياكل الجامعية، وانغلاق الجامعة على محيطها الإقتصادي والإجتماعي ومشكل الإعتمادات المالية...إلخ.
- الخاتمة:

تعد حوكمة الجامعات حجر الأساس وأحد الأسس والأنظمة الحديثة التي تساهم بشكل فعال في النهوض بالمؤسسات الجامعية المختلفة سواء أكانت عمومية أو خاصة، ومما اختلفت طبيعتها العلمية ومدى قدرتها التمويلية نظرا لإيجابياتها المتعددة ومدى فاعلية مبادئها على تحسين الخدمات التعليمية وتحقيق الجودة، كما أنها تحفز الأداء والكفاءة للجامعات وتوفر لها قيادة أفضل وتوجها إستراتيجيا مستدام، لذا تسعى الحكومة الجزائرية جاهدة إلى ضرورة تطبيق مفهوم الحوكمة على مؤسسات التعليم العالي ضمانا لجودتها والارتقاء بمخرجاتها نظرا لما تواجهه من صعوبات تجعل من تطبيق هذا المفهوم تحديا صعبا على الحكومة في ظل بيئة يسودها التنافس.

■ قائمة المراجع:

1. الحاج عرابية، و ليلي بن عيسى. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات.
2. حسين بن العاربية، و عبد السلام بلالي. (2018). حوكمة الجامعات: مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي -جامعة أحمد دراية (أدرار، الجزائر) نموذجا. مجلة البشائر الاقتصادية.
3. دلال عتروس، و محمد دهان. (2019). دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، 6(2).
4. زهرة عباس. (2019). حوكمة الجامعات كمدخل لاصلاح التعليم العالي بين التغيير ومعوقات التطبيق- نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة-. مجلة دفاتر اقتصادية.
5. سارة بركات، و ايمان رحال. (2018). استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي، 6(2).
6. سمية كروان. (ب س ن). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. مجلة بحوث.
7. سمير بارة. (2017). الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 11(1).
8. محمد زيدان، و عبد الرزاق زيدان . (2019). حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2).
9. نزيهة مقيدش. (ب س ن). قياس الحوكمة في الجامعة الجزائرية -دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي. مجلة الحقوق والعلوم الانسانية.