" رهانات ومعوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر"

أ. صابر شراد ، جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر.

أ. فارس صحراوي ،جامعة محمد خيضر بسكرة-الجزائر.

تاريخ الإرسال	تاريخ القبول	تاريخ النشر
2019-12-05	2019-12-23	2020-05-11

ملخص الدراسة:

لا أحد يعارض حقيقة أن تطور وتنمية المجتمعات المعاصرة أضحى يتأثر أكثر فأكثر بدرجة اكتسابها المعرفة من أجل تطوير قدرات مواردها البشرية بعدما تأكد عدم فائدة امتلاك الموارد المادية لوحدها، وهكذا أصبح رأس المال المعرفي أهم ميزة تنافسية في هذا العصر، والذي يعتبر التعليم بصفة عامة والتعليم العالي والبحث العلمي بصفة خاصة هو الركيزة الأساسية له وحتى تتمكن مؤسسات التعليم العالي من القيام بدورها المنوط بها فإن من أولى ما يجب أن يتحقق فيها هي الحوكمة في مختلف مستوياتها وهياكلها، ذلك كون أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي من أهم الآليات المساهمة في تجسيد قفزة نوعية في مختلف المجالات.

الكلمات المفتاحية: حوكمة، مؤسسات التعليم العالي، حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

Study Summary:

No one opposes the fact that the development of contemporary societies is becoming more and more influenced by the degree to which they acquire knowledge in order to develop their human resources capabilities In particular, scientific research is the main pillar for it, and in order In order for institutions of higher education to fulfill their role, they must achieve governance at all levels and structures, given the rule of higher education institutions is one of the most important mechanisms contributing to the realization of Leap in various fields.

Keywords:

Governance, Higher Education Institutions, Governance of Higher Education Institutions.

مقدمة:

تحتل حوكمة المؤسسات أهمية خاصة في عالم المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تقدمه من نفع للمجتمع بأسره والمؤسسات خاصة، وقد ظهرت أهمية الحوكمة مؤخرا بعدما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الدول المتقدمة والنامية، حيث أنها تنظم العلاقة بين أطراف المؤسسة كما تبين مسؤوليات وحقوق كل طرف، وتهدف إلى تقوية وتعزيز مبادئ المساءلة والمسؤولية والشفافية والعدالة، هذا من خلال تقيد المؤسسات بمجموعة من القواعد، هذا ما قامت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التى قامت بوضع مجموعة من المبادئ تعتبر مرجعية لكافة المؤسسات، من بينها وضع إطار فعال لحوكمة المؤسسات من خلال تشريع قوانين متعلقة بالحوكمة التي تكون متلائمة مع القوانين الأخرى السائدة في البلد كما تؤكد مبادئ الحوكمة على الحقوق التى يضمنها القانون للمساهمين ، وتؤكد قواعدها على ضرورة تأسيس مجلس إدارة حسب آلية انتخاب تتوافق مع القوانين ذات العلاقة، كما تحدد الحوكمة مسؤوليات مجلس الإدارة التى يجب ألا تتداخل مع مسؤوليات الإدارة التنفيذية كذلك تؤكد مبادئها على ضرورة الإفصاح لبيانات المؤسسة المالية وعملياتها بشكل منتظم ودقيق.

وقد إنتقل إستخدام مفهوم الحوكمة من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات إلى الجامعات ومراكز البحث ليعبر أيضا عن الأزمة الحقيقة التي تمر بها مؤسسات التعليم العالي على جميع المستويات خاصة في الدول النامية حيث أصبح تبني مفهوم الحوكمة وتطبيق مبادئها أكثر من ضرورة لمؤسسات التعليم العالي، ذلك لتحقيق جملة من الأهداف، يأتي على رأسها توسيع نطاق

مشاركة كافة أطراف الأسرة الجامعية في مختلف مراحل صنع القرارات وديمقراطية الحياة الجامعية، إضافة إلى التسيير العقلاني الرشيد للموارد المالية والمادية والبشرية المحدودة وغيرها من المبادئ المكونّة للحوكمة.

كما عرفت الجزائر منذ الاستقلال تحولات عميقة على كل المستويات، وأصبح من الضروري على نظام التعليم العالي التكيف مع هذه التحولات، وإعادة النظر في تسييرها من خلال تبني إصلاحات هدفها بناء جامعة تساهم في تكوين نخب وكوادر وإبراز الكفاءات باعتبارها معقلا لرأس المال البشري الذي يمثل أهم عنصر لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

ومن هنا يمكن طرح الإشكالية التالية : **فيما تتمثل رهانات ومعوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر؟**

المبحث الأول: ماهية الحوكمة

المطلب الاول: تعريف الحوكمة و نشأتها:

1-تعريف الحوكمة

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها : "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" .

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها" : مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة المؤسسة و مجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح".[1]

كما يوجد تعريف آخر للحوكمة يتركز حول آلية التعامل مع جميع أصحاب المصالح في المؤسسة، بدءًا من عملاء المؤسسة والمساهمين والموظفين وانتهاءً بآلية تعامل المؤسسة مع المجتمع ككل.[2]

يمكن تقديم تعريف خاص بحوكمة المؤسسات وهي "مجموعة الميكانيزمات و الآليات التي يمكن من خلالها تحقيق الإدارة الرشيدة من جميع الجوانب(الأداء، الفعالية، الجودة، المشاركة،الرقابة).

مما سبق يمكن تعريف الحوكمة على أنها:"مجموعة من اللوائح والقوانين التى تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة(أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين، إلخ)، لأجل تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة الإدارة لهدف حماية المساهمين والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق استراتيجياتها وأهدافها".

2- نشأة الحوكمة:

ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدها عدد من دول شرقي آسيا، وأمريكا اللاتينية، وروسيا؛ في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة من أزمة مالية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا كانت أولى هذه الأزمات تلك التي عصفت بدول جنوب شرقي آسيا ومنها ماليزيا، وكوريا، واليابان عام 1997 ، فقد نجم عن هذه الأزمة تعرض العديد من المؤسسات العملاقة لضائقات مالية كادت أن تطيح بها، مما استدعى وضع قواعد للحوكمة لضبط عمل جميع أصحاب العلاقة في المؤسسة، وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يُعتمد فيها بدرجة كبيرة على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي، وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من الأستدانة، فاتجهت إلى أسواق المال.

وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق ودفع اتساع حجم المؤسسات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من المؤسسات في أزمات مالية[3].

المطلب الثاني: أهداف وفوائد الحوكمة

1- أهداف الحوكمة: [4]

✓ الشفافية: تعتبر الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على المؤسسة والأطراف المعنية بها، وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة.

✓ المساءلة: يحق للمساهمين مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها وهذا حق يضمنه القانون وأنظمة الحوكمة لهم، كما تضمن المساءلة مسؤولية الإدارة التنفيذية أمام مجلس الإدارة ومسؤولية المجلس أمام المساهمين.

✓ المسؤولية: تهدف أنظمة الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى شقي الإدارة (مجلس ا لإدارة والإدارة التنفيذية) وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، كما تقر

المسؤولية بالحقوق القانونية للمساهمين وتشجع التعاون بين المؤسسة والمساهمين في أمور شتى منها الربح وتوفير فرص العمل وتحقيق الاستدامة الاقتصادية.

✓ المساواة: المقصود بالمساواة هنا المساواة بين صغار المستثمرين وكبارهم؛ كما يقصد بها المساواة بين المستثمرين المحليين والأجانب على حدٍ سواء، فعلى سبيل المثال، فإن مالك السهم الواحد يمتلك الحقوق نفسها التي يمتلكها مالك المليون سهم كالتصويت والمشاركة في الجمعية العمومية، ومساءلة مجلس الإدارة وحصة من توزيع الأرباح،الخ.

2- فوائد الحوكمة: [5]

✓ تشجع الحوكمة المؤسسات على الاستخدام الأمثل لمواردها.

✓ تساعد الحوكمة المؤسسة على تحقيق النمو المستدام وتشجيع الإنتاجية.

✓ تقلل الحوكمة كلفة رأس المال على المؤسسة حيث أن البنوك تمنح قروضاً ذات نسب فائدة أقل للشركات التي تطبق أنظمة الحوكمة مقارنة بالمؤسسات غير الملتزمة بالحوكمة.

✓ تسهل الحوكمة عملية الرقابة والإشراف على أداء المؤسسة عبر تحديد أطر الرقابة الداخلية وتشكيل اللجان المتخصصة وتطبيق الشفافية والإفصاح.

✓ تساهم الحوكمة في استقطاب الاستثمارات الخارجية إذ أن المستثمرين الأجانب ينجذبون إلى أسهم المؤسسة التي تطبق أنظمة الحوكمة، باعتبارها استثمارها في شركة ملتزمة وشفافية ومن ثم فإن عنصر عدم التيقن يكون أقل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

✓ تعمل الحوكمة على استقرار أسواق المال.

المطلب الثالث : ضوابط الحوكمة

هناك إجماع على أن التطبيق السليم لحوكمة المؤسسات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من الضوابط الخارجية والداخلية[6].

1- الضوابط الخارجية : البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الأعمال في الدولة:

تشير الضوابط الخارجية إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، الذي يشمل على سبيل المثال القوانين المؤسسة للنشاط الاقتصادي(مثل قوانين سوق المال، وقانون المؤسسات، وقوانين تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي(البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية(هيئة سوق

المال والبورصة)في إحكام الرقابة على المؤسسات، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة بالمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية .وترجع أهمية الضوابط الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المؤسسة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2- الضوابط الداخلية : إجراءات المؤسسة الداخلية:

تشير الضوابط الداخلية إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الجمعية العامة، ومجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

المبحث الثاني: ماهية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي(الجامعات)

المطلب الأول: تعريف الحوكمة الجامعية

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة، ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسة الجامعة والتي تعكسها مظاهر كثيرة، لمحاولة تخفيف حدتها وإيجاد حلول مقترحة لها.

1- تعريف مؤسسات التعليم العالي:

تختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية فهناك الجامعة والأكاديمية....، والجامعة هي أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي، ومؤسسات التعليم العالي هي"مؤسسة إنتاجية تعمل على إثراء المعارف وتطوير التقنيات وتهيئة الكفاءات، مستفيدة من التراكم العلمي الإنساني في مختلف المجالات العلمية، الإدارية والتقنية ". [7]

الجامعة هي" إحدى مؤسسات التعليم العالي، وهي تقوم بصورة رئيسية بتوفير تعليم متقدم لأشخاص على درجة من النضج ويتصفون بالقدرة الفعلية والإستعداد النفسي على متابعة دراسات متخصصة في مجال أو أكثر من مجالات المعرفة"، كما يمكن تعريفها على أنها " هي مكان يتحقق فيه الاحتكاك بين عملية تنمية المعرفة وخدمة المجتمع والحاجة إلى الخريجين". [8]

ويمكن في الأخير تقديم تعريف خاص بمؤسسات التعليم العالي على أنها " مؤسسات تقوم بتقديم معارف علمية لطلاب الحاصلين على الشهادة الثانوية أو ما يعادلها، بقصد حصولهم على شهادات علمية تمكنهم من ولوج لعالم العمل، ومن ثم المساهمة في التنمية الوطنية وبناء المجتمع".

2- تعريف الحوكمة الجامعية

المقصود بالحوكمة الجامعية " وضع معايير و آليات تنظم أداء كل أعضاء الأسرة الجامعية، عن طريق تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء، ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الأطراف ذات المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم". [9]

الحوكمة الجامعية: هي طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الإستقلالية، دون الإعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الأداء، ومركزا للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع، ومؤسسة بناء وتنمية الإطارات البشرية، ومنبعا لفتح آفاق جديدة من الإنجاز لمواكبة الإحتياجات المتطورة في المجتمع والتطورات الإقليمية والدولية بهدف تفعيل دورها الأساسي الذي يجب أن تلعبه في نهضة المجتمع وتطوره. [10]

يرى الكاتبان "Marginson et Considine أن الحوكمة الجامعية تحدد منظومة القيم داخل الجامعات أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية،بالوصايا، بسوق العمل وبالمجتمع. [11]

المطلب الثاني: عناصر الحوكمة الجامعية

تتمثل عناصر الحوكمة في كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي والخارجي كمايلي: [12]

1-المحيط الداخلي : ويعرف كذلك بلإطار البيداغوجي حيث يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس المسؤولين، الموظفين.

2-المحيط الخارجي: يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الإقتصادي، المحيط الإجتماعي، نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية.

عليه يمكن القول عموما، أن الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية (المشاركة الفعالية الشفافية، الثقة ...، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم

نحو تحقيق أهداف الجامعة المؤسسي للجامعة ومخرجاتها في ظل التغيرات المرنة للبيئة المحيطة بها إذ تمثل هذه المبادئ إطار العمل، ويسبب غيابها إختلال التوازن.

3- أسباب ظهور الحوكمة الجامعية:

إن قضية حوكمة الجامعات تعتبر غاية في الأهمية وقد ساهم في ظهورها عدة أسباب[13] :

✓ التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الإتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية، في إطار الإنتقال إلى" إقتصاد المعرفة "هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهياكلها الأكاديمية والإدارية.

✓ إنتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

✓ زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير.

✓ ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية ، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

✓ تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون أساسا من عدد من المراكز البحثية المتميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا.

✓ عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية، إنعكس مباشرة في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة مما أدى إلى تحول الجامعة إلى مؤسسة تضم أجهزة بيروقراطية تسيطر عليها سلسلة من القوانين واللوائح والتي تساهم بشكل كبير في تهميش دور الجانب الأكاديمي.

✓ ظهور توجهين عالميين رئيسين يتوقع أن يؤثرا في المسار المستقبلي للتنمية الإقتصادية والإجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما.

✓ الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للإنتفاع الشخصي فضلا عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية.

✓ تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي، إذ تحول الإحترام من قيمة إلى عادة تقليدية بين أفراد الأسرة الجامعية، أما على

مستوى البحوث كثُرة السرقة العلمية وغاب تقدير الإبداع، وأصبح البحث بالإضافة العلمية تقدم قدرا محدودا من الإبداع والتجديد.

✓ أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى إنعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، بعد أن كانت مصدر التنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث وتكنولوجيا تساهم في حل المشكلات الإجتماعية والإقتصادية والصناعة والفلاحية كما هو الحال في الدول المتقدمة.

لهذا يمكن القول أن الحوكمة فرضت نفسها وتطبيقها على كل المستويات والمؤسسات بما فيها الجامعة على أساس أنها المنتج الوحيد للعلم والمعرفة الذي يعتبر الثروة الحقيقية لهذا العصر.

المطلب الثالث : ومبادئ الحوكمة الجامعية وأهميتها

تُعد الحوكمة الجامعية إصلاحا حقيقيا لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف التي يتضمنها هذا المفهوم وأيضا المبادئ التي يقوم عليها والتي لا تختلف عن المبادئ الأساسية للحوكمة في أي مؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها وفيما يلي تفصيل لذلك.

1- مبادئ الحوكمة الجامعية:

لاتختلف مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي عن تلك التي على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل في مايلي:[14]

✓ 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.

✓ الإستشارة: يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالإستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة.

نشير هنا إلى أنه يجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الإعتبار البرنامج الأكاديمي إستعمال المعلومات المناسبة التغذية الرجعية والإتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.

✓ التمثيل: الحوكمة الجامعية الفعالة يجب أن تتوفر على هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الجامعة و المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثليها وفق إنتخاب على مستوى الكليات تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة القرارات الإدارية والبيداغوجية المستوى المالي الإجراءات التنفيذية.

كما يجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضا لجان الوحدات الخارجية، لأن صوتهم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.

✓ المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر سواء على المستوى الإداري، أو الأكاديمي أو المالي.

✓ التقييم: يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة، يعتبر هذا التقييم مصدرا مهمًا وتغذية رجعية لتحسين الأداء عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين محتوى البرامج...

✓ المساءلة: المساءلة جوهر الحوكمة 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.

✓ إعداد 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 يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضا 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 أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع...، ترتبط إرتباطا وثيقا بالديمقراطية .

حيث يتطلب تطبيق الحوكمة الجامعية إشراف لجنتين تتمثل في: لجنة التنسيق ولجنة السياسات الجامعية، هذه الأخيرة تضم لجنة الشؤون الأكاديمية، لجنة شؤون الكليات، لجنة الشؤون الإدارية لجنة شؤون الطلبة، لجنة الميزانية(مجلس ميزانية الجامعة، لجنة إستشارة الميزانية)، لجنة التخطيط الجامعي.

2- أهمية تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

تزايدت الظغوطات على مؤسسات التعليم العالي بسبب زيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب للجميع نتيجة للطاقة الإستيعابية المحدودة، كما ظهرت أنماط جديدة من التعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وتزايد الطابع الدولي للتعليم العالي، كذا إسهام الجامعات في البحث والإبتكار والإستفادة من إنتاج المعرفة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي، وزيادة على ذلك ضآلة حجم الدراسات العليا حيث أن الجامعات العربية لا تزال موجهة نحو التعليم، ولم تتقدم في مجال التحول نحو تطوير الدراسات العليا، بالإضافة إلى ضعف البنى التحتية وقلة فرص البحث العلمي.

وأمام كل هذه التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعا هاما لإحداث التغيير، حيث أصبحت حوكمة المؤسسات عنصرا حيويا من شأنها أن تسمح بتصميم وتنفيذ وتقييم كفاءة وفعالية الأداء إن أهمية الحوكمة جاءت نتيجة الحاجة لنظام وقائي يدافع عن السلامة ويحقق المصداقية، كما تظهر أهميتها من خلال محاربة الفساد الداخلي وعدم السماح بوجوده والقضاء عليه نهائيا، وضمان تحقيق النزاهة والإستقامة لكافة العاملين بالمؤسسة، كذا تفادي وجود أية أخطاء عمدية أو إنحراف وعدم السماح باستمرارها والعمل على تقليل منها إلى أدنى قدر ممكن بإستخدام النظم الرقابية الفعالة التي تمنع حدوثها بحيث تعد حوكمة مؤسسات التعليم العالي من أهم العمليات الضرورية و اللازمة لأداء وظائف أي مؤسسة بأكمل وجه، وتأكيد نزاهة مجلس الإدارة فيها وكذلك ضمان وفائها بإلتزاماتها وضمان تحقيق أهدافها بشكل قانوني وإقتصادي سليم.[15]

المطلب الرابع : أهداف تطبيق الحوكمة الجامعية والأطراف المعنية بتطبيقها

1- أهداف تطبيق أسس الحوكمة الجامعية:[16]

- ✓ تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية-الإدارية والبيداغوجية-، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات.
- ✓ صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مسَتَمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات.

✓ تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين، خاصة ما يتعلق بإتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية.

✓ توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان قيام الأفراد بالواجبات الموكلة لهم، وتحديد المخاطر والفرص، المشاركة في إتخاذ القرارات الهامة.

2- الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة:

توجد(04) أربعة أطراف رئيسية لقواعد حوكمة المؤسسات هي: [17]

✓ المساهمين: وهم من يقومون بتقديم رأس المال عن طريق ملكيتهم للأسهم مقابل الحصول على الأرباح.

✓ مجلس الإدارة :هو من يقوم برسم السياسات العامة للمؤسسة باختيار المديرين التنفيذيين والرقابة على أدائهم وهيكلة مختلف اللجان التابعة (لجنة المراجعة، إدارة المخاطر...).

✓ الإدارة :هي المسئولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس وهي مسئولة كذلك عن تعظيم الأرباح والإفصاح والشفافية في المعلومات.

✓ أصحاب المصلحة : وهم من لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل :الدائنين، الموردين، العمال والموظفين.

المبحث الثالث : حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر رهانات وتحديات

المطلب الأول : رهانات نجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي

بما أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي من أهم الآليات المساهمة في تجسيد قفزة نوعية في المجالات المتعلقة بتسيير تلك المؤسسات، فان السبيل لتحقيقها يتطلب توفير مجموعة من العوامل لتدعيمها و تطبيقها، ومن ابرز هذه العوامل و المقومات هي: [18]

✓ وجود الثقة بين الأطراف المعنية في هذه المؤسسات وتوفير الاقتناع الكامل لدى إدارتها بأهمية حوكمة المؤسسات.

✓ وضوح التشريعات والسياسات والقواعد الحاكمة ووجود نظام اتصالات متطور وفعال.

✓ اختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل العلمي والولاء الوطني وأن تكون عن طريق الانتخابات تفعيل التشريعات القانونية وتطبيقها بشفافية ضمن سياسة تعظيم الانجاز وتوسيع باب المساءلة ومراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم العالي بمنهج رشيد في إطار الواقعية والرؤية المستقبلى

الحرية الأكاديمية التي تساهم في منح الحق للأكاديميين في متابعة أبحاثهم ونشرها دون ضغوطات من جهات داخلية وخارجية في المؤسسة.

- ✓ تفعيل آليات المشاركة في التسيير المالي والإداري والبيداغوجي لمؤسسات التعليم العالي من خلال إشراك الفاعلين الأساسين.
- ✓ توضيح حقوق ومسؤوليات كل الفاعلين، وهذا من خلال قوانين ولوائح وتعليمات محددة لواجبات كل طرف الاختيار والترقية والتأهيل ... يكون على أساس الجدارة لأعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلبة.
- ✓ الاستقرار المالي باعتبار التعليم العالي سلعة عامة يجب ان تقابلها استثمارات عامة كافية لتمكين هذه المؤسسات من الاضطلاع بمسؤوليتها العامة.
- ✓ الاختبار المنظم للمعايير الحوكمة لضمان تحقيقها.
- ✓ التعاون الوثيق بين مختلف مستويات الإدارة .

كما يمكن إضافة بعض المقومات التي تساهم في تحقيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي ألا وهي:

- ✓ تفرغ أعضاء هيئة التدريس لعملية التعليم و البحث العلمي أو محاولة إيجاد التوافق بين الأعمال الأكاديمية والإدارية.
- ✓ تشكيل لجان رقابة داخلية وخارجية لمؤسسات التعليم العالي، تكون حيادية وتسهر على تقييم الأداء لهذه المؤسسات.
- ✓ مشاركة جميع الفاعلين في اختيار المسئولين عن تسيير هده المؤسسات.
- ✓ القيام بعمليات تقييم دورية لأداء هذه المؤسسات يشارك فيها ممثلين لأعضاء هيئة التدريس وللطلبة وللإداريين لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء وذلك بهدف التقويم.
- ✓ التقييم المستمر للبرامج التعليمية للتأكد من تماشيها مع التطورات العلمية، التقنية، التكنولوجية العالمية.

المطلب الثاني: المعوقات والتحديات

1-المعوقات: رغم كثرة الطلبات المنادية بأهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي، إلا إن تجسيدها في ارض الواقع تواجه العديد من العراقيل والعقبات والتي من أهمها: [19]

✓ طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي حيث طريقة اختيار قيادات هذه المؤسسات يتم من خلال التعين من طرف السلطات التنفيذية والإدارية وليس عن طريق الانتخاب، مما يؤثر على استقلالية هده الأخيرة وطريقة التقييم وقياس الأداء.

✓ طبيعة التشريعات حيث في اغلبها تعمل على تقييد الطالب في إدارة شؤونهم الخاصة.

✓ فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس والذي يمكن من الحكم على كفاءة وفاعلية أداء أعضاء هيئة التدريس.

✓ منهجية إصلاح التعليم العالي التي تركز على الجانب السياسي و الإيديولوجي أكثر من التركيز على الجانب العلمي والموضوعي أو يتم تبني مناهج وأنظمة مستوردة مغايرة للبيئة التي سوف يتم تطبيقها فيها)عدم تكييف أنظمة التعليم العالي مع خصوصيات كل بيئة.

✓ عدم إشراك الطلبة في رسم السياسات و البرامج إلا على نطاق محدود .

✓ ممارسة العمل الروتيني في التدريس وعدم المشاركة في تطوير هده المؤسسات وبرامجها وإإستراتيجيتها إلا على نطاق محدود.

✓ وجود فجوة واضحة بين سوق العمل ومواصفات الخريجين .

✓ عدم نشر تقارير متعلقة بالمى ا زنية، الإدارة، الأبحاث والد ا رسات...على الصفحات الالكترونية .

✓ عدم وجود آليات واضحة تمكن المسئولين بتقديم توضيحات حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم و الأخذ بالانتقادات و تلبية المطالب.

✓ عدم تفعيل اللامركزية في التعليم العالي .

2-التحديات: إن الصعوبات في تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي ليست فقط في العراقيل التي تواجهها، لكن أيضا في مجموع التحديات التي تقف عائقا أمام تحقيق النتائج المرجوة من هده الحوكمة، ومن أهم التحديات:[20]

✓ مواكبة عولمة التعليم العالي.

✓ تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية .

✓ التأقلم مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات.

✓ تطويع التكنولوجيا ومواكبة التطورات على صعيد البرامج والمشاركة الفاعلة في البحث العلمي .

- ✓ عدم وضوح أدوار ومسؤوليات مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي وحجم و كيفية تكوينها.
- ✓ إنخفاض التمويل العام لهده المؤسسات، مما يجبرها للبحث عن مصادر أخرى للتمويل.
- ✓ تغير نظرة الرأي العام حول التعليم العالي من اعتباره في خدمة المصلحة العامة إلى اعتباره في خدمة المصالح الشخصية واختلاف وجهات النظر حول قضايا التعليم العالي وحوكمته .
- ✓ المناخ السياسي العام حيث تلعب السياسات العامة للدولة و توجهات قياداتها دور في تفعيل أو عرقلة حوكمة هذه المؤسسات.
- ✓ الثقافة السائدة في المجتمع و التي تؤثر في اتجاهات وأفكار العناصر الفاعلة في مؤسسات التعليم العالي إما بالسلب وبالإيجاب من حيث تحقيق حوكمة المؤسسات .
- ✓ ضغوطات أصحاب المصالح على توجهات هذه المؤسسات .
- ✓ تأثير تغيرات البيئة الداخلية والخارجية على تفعيل حوكمة هذه المؤسسات.
- ✓ الاستقرار السياسي والاجتماعي للدولة .
- ✓ الاستقرار المالي والإداري لهده المؤسسات.

الخاتمة:

عرفت الجزائر منذ الاستقلال تحولات عميقة على كل المستويات، وأصبح من الضروري على نظام التعليم العالي التكيف مع هذه التحولات، وإعادة النظر في تسييرها من خلال تبني إصلاحات هدفها بناء جامعة تساهم في تكوين نخب وكوادر وإبراز الكفاءات باعتبارها مخرجا لرأس المال البشري الذي يمثل أهم عنصر لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، حيث تعد حوكمة المؤسسات من أهم الأسس والآليات التي يجب أن تقوم عليها مؤسسات التعليم العالي، لزيادة فعالية مكونات هذه المؤسسات، ومنه تحقيق الدور المنوط إليها في المجتمع، هذا بإعتبار أن لمفهوم الحوكمة خصوصيات في مؤسسات التعليم العالي، ترتبط بطبيعة وعناصر هذا النوع من المؤسسات، ولتحقيق هذا الدور يجب أن تترجم مبادئ الحوكمة إلى سلوك وإجراءات ونظم وممارسات تطبق على كل أعضاء الأسرة الجامعية.

كما عرفت مؤسسات التعليم العالي في الجزائر عدة تطورات من خلال كل الفترات التي شهدتها، سواء كان ذلك على مستوى عدد هذه المؤسسات في الجزائر أو من خلال أنظمة التعليم التي تنتهجها، أو على مستوى عدد ونوعية مخرجاتها، وهذا كله بهدف إصلاح هذه المؤسسات التعليمية والوصول بها إلى مستوى يمكنها من أداء دورها على أكمل وجه، وأبرزه هو توعية المجتمع والنهوض به في جميع الميادين الاجتماعية، الاقتصادية

والثقافية...الخ، ومهما كانت نتائج هذه الإصلاحات على مستوى هذه المؤسسات في الجزائر، فلا يمكن الحكم بنجاحها أو فشلها إلا من خلال الاعتماد على الحوكمة التى تعد من أهم الآليات التي تساعد على تلك الإصلاحات.

يمكن في الأخير القول بأن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تتأثر بالعديد من العوامل المحيطة بها سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية وهو ما يؤدي إما إلى تفعيل مبادئ الحوكمة المؤسسية وتحقيق نجاحها أو إلى عدم بلوغ الأهداف المرجوة من هذه الحوكمة على مستوى هذه المؤسسات.

قائمة المراجع:

[1] عبد الوهاب نصر علي ، شحاتة السيد شحاتة، **مراجعة الحسابات و حوكمت المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة** ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2007 ، ص 20.

[2] أروى المظفر وآخرون، **تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام**، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، المرصد الاقتصادي الأردني،الأردن، فيفري 2014 ، ص ص 5-7.

[3] يعقوب عادل ناصر الدين، **إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة** مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة مصر، المجلد الأول، العدد الثاني، فيفري 2012 ، ص ص 11-12.

[4] نزيهة مقيدش، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء جامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نسل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص:تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009، ص71.

[5] منال بنت عبد العزيز علي العريني، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3 ، العدد 12 ، جانفي 2014 ، ص ص -119. 118.

[6] يعقوب عادل ناصر الدين، مرجع سابق، ص25.

[7] نوال نمور، **كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص :إدارة موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011، ص16.

[8] أميرة محمد علي احمد حسن، **نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع**، ورقة علمية مقدمة إلى جامعة البحرين كلية التربية، المؤتمر السادس لتعليم العالي و متطلبات التنمية، أيام 22-24 نوفمبر 2007، ص6.

[9] زين الدين بروش، يوسف بركان، **مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، جامعة سطيف ،الواقع والآفاق المؤتمر العربي الثاني الدولي "لضمان جودة التعليم العالي"، 2012، ص80.

[10] نزيهة مقيدش، **مرجع سابق**، ص51.

[11] إسماعيل سراج الدين، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، مكتبة الإسكندرية الحديثة، مصر، 2009، ص13.

[12] زين الدين بروش،يوسف بركان، **مرجع سابق**، ص75.

[13] إسماعيل سراج الدين، **مرجع سابق**، ص15.

[14] فليه فاروق عبده، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الاردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 20.

[15] مريزق هشام يعقوب والفقيه فاطمة حسين، **قضايا معاصرة في التعليم العالي**، الأردن ، دار الراية للنشر والتوزيع،2008 .

[16] عبد العزيز البهواشي، **الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم العالي**، مصر، مكتبة النهضة المصرية،2007،ص22.

[17] نفس المرجع، ص 25.

[18] يعقوب عادل ناصر الدين، **واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها**، مجلة اتحاد الجامعات العربية :عدد62 ، جانفي 2012 ، ص58.

[19] نزيهة مقيدش، مرجع سابق، ص71.

[20] محمد ماجد الفرا ، **مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم 28 مارس 2013، ص27.

قائمة المراجع:

الكتب

1-عبد الوهاب نصر علي ، شحاتهالسيد شحاته، **مراجعة الحسابات و حوكمت المؤسسات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة** ، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،2007 .

2-إسماعيل سراج الدين، **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**، مكتبة الإسكندرية الحديثة، مصر، 2009.

3-فليه فاروق عبده، اقتصاديات التعليم مبادئ راسخة واتجاهات حديثة، الاردن، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.

4-مريزق هشام يعقوب والفقيه فاطمة حسين، **قضايا معاصرة في التعليم العالي**، الأردن ، دار الراية للنشر والتوزيع،2008 .

5- عبد العزيز البهواشي، **الاعتماد و ضمان الجودة في التعليم العالي**، مصر، مكتبة النهضة المصرية،2007.

أ - المقالات والرسائل الجامعية والمنشورات العلمية

1-أروى المظفر وآخرون، **تقرير فريق عمل حوكمة القطاع العام**، منتدى تطوير السياسات الاقتصادية في ملتقى طلال أبو غزالة المعرفي، المرصد الاقتصادي الأردني،الأردن، فيفري 2014 .

2-يعقوب عادل ناصر الدين، **إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة** مجلة تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة مصر، المجلد الأول، العدد الثاني، فيفري 2012 .

3-نزيهة مقيدش، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء جامعة فرحات عباس سطيف، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نسل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص:تقنيات كمية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2009.

4- منال بنت عبد العزيز علي العريني، **واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية و الأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية**، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد3 ، العدد 12 ، جانفي 2014 .

5-نوال نمور، **كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الا قتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص :إدارة موارد بشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012/2011.

6-أميرة محمد علي احمد حسن، **نحو توثيق العلاقة بين الجامعة والمجتمع**، ورقة علمية مقدمة إلى جامعة البحرين كلية التربية، المؤتمر السادس لتعليم العالي و متطلبات التنمية، أيام 22-24 نوفمبر 2007.

7- زين الدين بروش، يوسف بركان، **مشروع تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر**، جامعة سطيف ،الواقع والآفاق المؤتمر العربي الثاني الدولي "لضمان جودة التعليم العالي"، 2012.

8-يعقوب عادل ناصر الدين، **واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية العاملين فيها**، مجلة اتحاد الجامعات العربية :عدد62 ، جانفي 2012 .

9-محمد ماجد الفرا ، **مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم 28 مارس 2013.