

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

تطبيق آليات الحوكمة الجامعية كأداة لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة
الجزائرية

"جامعة حسيبة بن بوعلي (الشلف) أنموذجا"

Application of University Governance Mechanisms as a Tool to Ensure
The Quality of Higher Education at the Algerian
.University Hassiba Ben Bouali University (Chlef) as a model

محمد فلاق¹ MOHAMED FELLAGUE1 نبيلة بخديجة² NABILABEKHDIDJA2

m.fellague@univ-chlef.dz univ-chlef.dzn.bekhdidja@

جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف

المؤلف المرسل: محمد فلاق، الإيميل: m.fellague@univ-chlef.dz

تاريخ القبول: 2020-09-21

تاريخ الاستلام: 2020-06-19

ملخص:

يهدف البحث الى دراسة تطبيق آليات حوكمة الجامعة كأداة لضمان الجودة في التعليم العالي من خلال عرض لنماذج ناجحة في تطبيق الحوكمة بمبادئها، وحالة جامعة الشلف في ذلك حيث تم استخدام عينة قابلة للتحليل متكونة من (62) مفردة، باعتبار أن منهج ضمان الجودة يقوم على بناء نظام لنشاط الجودة في الجامعة، وطريقة ممارسة العمليات الإدارية، بحيث يجب أن يكون هناك تخطيطا مسبقا للجودة واهمية بالغة لضمان الجودة، بالإضافة الى تحديد المسؤوليات والصلاحيات والمراكز الإدارية والتنفيذية الخاصة بأنشطة ضمان الجودة، وهذا يتم من خلال الحوكمة الرشيدة في الجامعة بتطبيق سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية والمشاركة والمسائلة وسيادة القانون ومكافحة الفساد الإداري، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات منها: أن تعمل حوكمة الجامعة على تضمين الجودة في عملية الإدارة الاستراتيجية للجامعة بالإضافة الى عملية التغيير، والعمل بمبدأ مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع واتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، حوكمة الجامعات، ضمان الجودة

Abstract

the research aims to study the application of university governance mechanisms as a quality assurance tool in higher education by presenting successful models of corporate governance with its principles and the case of chlef university in that a sample of 62 questionnaires was used considering that the quality assurance approach is based on building a system of quality activity at the university and the way to conduct administrative operations so that there must be prior quality planing and critical importance of quality assurance in addition to defining the responsibilities, powers and administrative and executive centers related to quality assurance activities this is done through good governance at the university by applying policies, mechanisms and practices based on transparency, participation, accountability, rule of law and combating administrative corruption the study reached a set of recommendations, including the university's governance should include quality in the university's strategic management process in addition to the change process and the principle of the participation of all parties, including academic members, administrators, leaders and students, in decision-making and decision-making processes

key words ; Governance, University governance, Quality assurance

1. مقدمة:

-التعرف على دور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتى يكون هذا الدور إيجابيا يحقق النتائج المرجوة منه، ومتى يكون سلبيا يعرقل تحقيق النتائج.

- قد يفيد هذا البحث مختلف الإداريين الساهرين على تطبيق معايير ضمان الجودة في الجامعة من استخدام مبادئ الحوكمة لأجل تطوير أدائهم وتجويد الخدمة التعليمية.

3- الدراسات السابقة:

- دراسة هينيريد وميتيريل (2008) "الحوكمة والجودة في التعليم العالي"، برنامج تعليمي عن الإدارة المؤسسية في التعليم العالي فرنسا"، هدفت الدراسة الى التركيز على المبادئ التوجيهية والقوانين والأنظمة لممارسة الحوكمة الرشيدة، وكيفية التمييز بين مبادئ الحوكمة و معايير الجودة، وقام الباحثان بإجراء الدراسات التحليلية والدراسات المقارنة من خلال تحليل وثائق مؤسسات التعليم العالي في 31 دولة بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وتشمل (وزارة التعليم العالي، منظمات ضمان الجودة) وقد توصل الباحثان الى أن الحوكمة أصبحت أداة ضغط كبرى لتحسين الجودة في جميع جوانب التعليم العالي، وفي الوقت نفسه تسعى المؤسسات في جميع العالم الى الجودة، بهدف تحقيق التوازن بين الحوكمة الذاتية الممنوحة للمؤسسات والمسائلة، كما أن مبادئ الحوكمة ومعايير الجودة تقوم بأدوار مماثلة لمساعدة المؤسسات التعليمية، فالحوكمة ترتكز في الهيكلية المؤسسية والإجراءات الإدارية، أما الجودة ترتكز على التخطيط للعمليات وتغذية ثقافة الجودة.

-دراسة ساشيكو(2013) "معالجة الحوكمة في مركز إصلاحات التعليم العالي في أرمينيا"، قام الباحث بإجراء بحث ميداني لمؤسسات التعليم العالي بأرمينيا سعيا لتوضيح كيفية تشكيل إطار لحوكمة التعليم العالي في أرمينيا وممارسة تطبيقاته، وللإشارة الى الاختلافات بين واقع الممارسات والنظري منها. مع السعي لبناء اقتراحات لإصلاح السياسات التي تسهم في تقوية وتعزيز إطار الحوكمة وتطبيقاتها، وتوصلت الدراسة الى نتيجة مفادها أن نظام التعليم العالي ذو أداء ضعيف، كون إطاره القانوني يفتقر الى التماسك، والنظام بأكمله يفتقر الى القدرة على ممارسة الحكم الذاتي بشكل فعال وكذا الى المساءلة.

تمثل الجامعة احدى مؤسسات المجتمع التي يقع على عاتقها مسؤولية المشاركة في تحقيق التقدم والتنمية لهذا المجتمع، وكنتيجة حتمية لظروف التغير السريع التي تمر بها كافة القطاعات الاجتماعية والاقتصادية برزت الأصوات المنادية بالجودة وفعاليتها، فكانت نقطة تحول هامة عن طريق الإصلاحات التعليمية المرتكزة في أساسها على المبادئ الصحيحة لإدارة الجودة وضمان الجودة من جهة، ومن جهة أخرى مرتكزة على الطاقم أو الفريق المتمتع بخبرة والذي سيتولى قيادة هذه الحركة وهذا التغيير لتحقيق اهداف تحسين الجودة ولاسيما الجامعية منها¹ ومن هنا ظهر مفهوم الحوكمة الذي استخدم في البداية في قطاع الاعمال وانتقل بعد ذلك الى العديد من المجالات ومنها التعليم.

فالحوكمة تلزم الجامعة باشتراك جميع الأطراف في عملية اتخاذ القرار وكذلك توفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح وتحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة الجامعة، وإذا كانت الجامعة الجزائرية حديثة التطبيق لمبادئ الحوكمة فانه من الضروري عند تقييم واقع تطبيقها ومدى مساهمتها في تحقيق ضمان الجودة. وهنا تبرز مشكلة البحث في السؤال التالي:

كيف تساهم حوكمة الجامعات في تعزيز تطبيق ضمان الجودة؟

ويندرج تحت السؤال الرئيسي أسئلة فرعية متمثلة في:

- ما مفهوم حوكمة الجامعات؟ وماهي أبعادها؟
- ما هو واقع تطبيق مفهوم ومبادئ الحوكمة في الجامعة الجزائرية؟
- هل هناك أثر لتطبيق الحوكمة الجامعية على ضمان الجودة بجامعة الشلف؟

2- أهداف البحث:

- تقديم إطار نظري حول مفهوم الحوكمة في الجامعة وكذا ضمان الجودة.

- المقصود بالحكمة في التعليم العالي فهي تعني تلك التدابير والإجراءات والقوانين التي تضمن تسيير شؤون هذا النظام بفعالية وتمكنه من بلوغ أهدافه المسطرة، لان القيادة فيه تسند على أساس الكفاءة والاستحقاق والادوار توزع على المنتسبين اليه بشكل عادل، ويتجاوز اتخاذ القرار فيه الفرد الواحد ليضطلع به كل الشركاء وأصحاب الحقوق وذلك بالاحتكام للطرق الديمقراطية التي تكفل لكل طرف مصالحه. وترسي قواعد المراقبة والتشاور بالإضافة الى اعتمادها على أنماط تعاونية للتدبير اللامركز بدلًا من أنماط التدبير المركزية التقليدية التي أثبتت محدوديتها⁴.

- ويقصد بحوكمة الجامعات تلك المبادئ والقوانين والأنظمة التي تضبط العلاقة بين مجالس إدارة الجامعات والإدارات التنفيذية والأكاديمية بما يخدم التعليم ومخرجاته والتي تنعكس على أداء المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التي تعتمد بالدرجة الأولى على مخرجات الجامعات في مختلف التخصصات والتركيز على أهمية البحث العلمي وجودته بما يخدم الجامعات في تحقيق ترتيب متقدم في التصنيفات الدولية للجامعات⁵. وبالتالي نستنتج أن حوكمة الجامعات هي عبارة عن تعليمات وأنظمة تسمح بالمشاركة والتشاور في عملية اتخاذ القرارات لتسهيل تطبيقها واختيار الاستراتيجيات الفعالة المبنية على انسجام العلاقات بين كل الأطراف حتى تحقق غاياتها وبالتالي المساهمة في تحسين وتطبيق الجودة والتميز في الأداء.

1-4-3 مبررات تطبيق حوكمة الجامعات:

لعل أهم مبررات اتباع الجامعات لنهج الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي حسب الطائفي كالاتي⁶:

- التوسع في أنظمة التعليم العالي بسبب تزايد أعداد المستفيدين من خدماته.
- التنوع في الوسائل المستخدمة وتعدد عروض الخدمات التعليمية
- ظهور أشكال جديدة للتعليم العالي.
- اعتماد البحث العلمي والابداع كروافع لمخرجات مؤسسات التعليم العالي
- تنوع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية.

بالرجوع الى النتائج المتوصل اليها كانت التوصيات بإصلاح الحوكمة بدءًا من الإطار التنظيمي من خلال إصلاح التشريعات القائمة، ووضع إطار تنظيمي متماسك لنموذج الحوكمة المناسب الذي يعيد تحديد دور الحكومة ومؤسسات التعليم العالي. مع تطوير آليات الرصد والتقييم من أجل تنفيذ إطار الحوكمة الجديد، ورصدها والاشراف على توجيه مؤسسات التعليم العالي لتحقيق أهداف التعليم العالي.

4- الأطار النظري لحوكمة الجامعات وضمان الجودة

1-4 الحوكمة

الحوكمة كنظام يتم من خلاله إدارة المنظمة والتحكم في أعمالها، عن طريق العلاقات التي تربط بين القائمين على المنظمة من جهة وبين حملة الأسهم وكل الأطراف من جهة أخرى، وأسلوب فعال لتوجيه أنشطتها ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة، وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي وأساليب تقييم أدائها، تحقيقاً لمبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة.

1-4-1 مفهوم الحوكمة:

هي مجموعة من القوانين والقواعد والمعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من ناحية وحملة الأسهم وأصحاب المصالح او الأطراف المرتبطة بالشركة (مثل حملة السندات، العمال، الدائنين، المواطنين) من ناحية أخرى² ونظراً للأثر الإيجابي الذي انعكس على الشركات والمؤسسات الاقتصادية التي تبنت الحوكمة من حيث الإدارة والأرباح، فقد انتقل هذا المفهوم الى الجامعات ليعبر عن الازمة الحقيقية التي تمر بها إدارات بعض الجامعات والحلول المقترحة لها.

فمن حيث النشأة أكد (yang) أن الولايات المتحدة الامريكية قامت بتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي وتحقيق ضمان مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية وبذلك تعد رائدة في تطبيق هذا المفهوم عالمياً³

1-4-2 حوكمة الجامعات:

يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وأوقات محددة، والمشاركة هي مبدأ هام من مبادئ الحوكمة الجيدة فالمشاركة تعني تشاور الأطراف المكونة للحكومة الجامعية عن طريق ممثلها (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الاداريون، الخريجون، ممثلي المؤسسات المجتمعية) في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي. ويؤدي تحقيق مبدأ المشاركة الى تحقيق لامركزية السلطة بما إعطاء الجامعة سلطة صنع القرار.

-الاستجابية:هي درجة استجابة القيادات الإدارية بالجامعة لمشكلات واحتياجات جميع أصحاب المصالح ولكافة التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية المتعلقة بالجامعة. وتتطلب الاستجابة تدعيم الجامعة للمستفيدين من خلال جدول زمني معقول يتم الالتزام به مع وضع خطوات إجرائية للتنفيذ ومواجهة المطالب وكيفية التصرف في حال وقوع أية ظروف لم تأخذ في الحسبان.

-التمثيل:الحكومة الجامعية الفعالة تتطلب ان يكون هناك هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة وذلك في سياسات وإجراءات صناعة القرار، وهذا التمثيل يكون من خلال مجلس الجامعة وهيالك اللجان والطلاب، ويجب ان يمثل الخريجون في المجالس الجامعية وكذلك في لجان الجامعة كما يجب ان يمثل الاداريون ايضا في مجلس الجامعة.

-المساءلة والمحاسبية:المساءلة تعني ان يطالب الفرد بتقديم شرح وتحليل لما يقوم به وبالتالي فهو يتحمل مسئولية اعماله، أي مسائل عن النتائج كما تعني المساءلة إجابة العاملين في الجامعة عن الأسئلة التي توجه إليهم بسبب اتخاذ القرارات غير صحيحة تعارض مع الأنظمة والمعايير الموضوعية ولا تنسجم معها. وبقضي ذلك تقديم المبررات التي دفعت الى ممارسة تلك السلوكيات واتخاذ تلك القرارات إضافة الى تحمل مسئولية سلوكياتهم. والمساءلة تقتضي وجود أنظمة ومعايير يجب ان تنسجم معها سلوكيات واعمال وقرارات الافراد والمؤسسات.

- سيادة حكم القانون:تتطلب الحوكمة الجيدة الالتزام بتطبيق القوانين واللوائح والتشريعات التي تحكم عمل الجامعة، مع

- اعتماد الحكمانية كأداة رئيسية لتحسين الجودة في مجال التعليم العالي.

- السعي المتواصل لمؤسسات التعليم العالي لتطبيق خصائص الحكمانية لزيادة قدرتها على مواجهة تحديات الازمة المالية.

4-1-4 مبادئ حوكمة الجامعات:

قد حدد الادب التربوي مبادئ الحوكمة الجامعية التي يجب على القيادات الجامعية مراعاتها وتطبيقها في سياساتها الإدارية والمالية والأكاديمية فيما يلي⁷:

-الإفصاح والشفافية:يقصد بالإفصاح توضيح السياسات العلمية والتربوية والتنفيذية للجامعة على مستوى مجلس الجامعة وللآخرين في الجامعة ممن لا تشكل معرفتهم عائقا لتنفيذ سياسات الجامعة بشكل سليم، ونعني بالشفافية أن تطرح الآراء والأفكار وتناقش بروح التعاون والتنسيق مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها من قبل العاملين في الجامعة. ويرى الباحثين أن على الجامعة أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح قراراتها وتعليماتها ومنح المعلومات التي يحتاجها الغير في أي وقت.

-الاستقرار المالي/ الإدارة المالية الرشيدة:تتعلق الإدارة المالية بجملة التكاليف والنفقات الخاصة بالجامعة ومصادر تمويلها وأوجه الانفاق، ويحكم عمل هذا المبدأ وجود مصادر تمويل معتمدة للجامعة ووجود خطط لتطوير الموارد وتناسب حجم الانفاق مع أنشطة الجامعة. ويمكن أن يتم ذلك من خلال دعم التمويل الذاتي القائم على موارد المالية خارج نظام الموازنة الحكومية للجامعات والتي تساعد في تعزيز موازنتها السنوية وتفعل أدوارها المختلفة. حيث تعمل الجامعات على توفيره عن طريق أنشطتها المختلفة ويكون للجامعات حق التصرف في هذه الموارد المالية بما يخدم مصلحة هذه الجامعات دون التقييد بقواعد الصرف المحددة بقانون الموازنة الحكومية.

-السلطة:بمعنى أن رئيس الجامعة يمارس عمله عن طريق نوابه وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات وأعضاء هيئة التدريس وطلاب.

-الاستشارة والمشاركة:يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالجامعة بالتشاور والنقاش مع أعضاء الهيئة التدريسية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، ويجب أن

الدور المنوط بالحوكمة الجامعية في تحقيق هذا الهدف، ففي عصرنا الحالي وهو عصر الجودة والتنوع ينظر الى جودة التعليم العالي باعتبارها ضرورة ملحة تتطلب توفير شروط لضمانها، ووضع الخطط الكفيلة بضبطها. وحسن إدارتها وذلك بجانب الآليات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط مع المعايير وأدوات القياس المناسبة لتقويم الإنجازات، والتي تستهدف بالمقام الأول إعداد خريج متميز لديه من المعارف والمهارات والخبرات الملائمة لمتطلبات سوق العمل³.

2-4 ضمان الجودة

يتميز عصر الجودة بالارتقاء بالممارسات المهنية للاستفادة القصوى من الموارد والمصادر وصولاً الى مخرجات عالية الجودة.

1-2-4 مفهوم ضمان الجودة:

ضمان الجودة عبارة عن مجموعة النشاطات التي تتخذها المؤسسة او المنظمة لضمان أن المعايير المحددة وضعت مسبقاً للسلعة أو خدمة ما يتم بالفعل الوصول اليها بانتظام وهدف هذه النشاطات هو تجنب وقوع عيوب في المنتجات أو الخدمات⁹. تعرفه منظمة iso (2000) بأنه: جزء من إدارة الجودة يركز على توفير الثقة بأن متطلبات الجودة محققة¹⁰. كما يعرفها أحمد إبراهيم أحمد على ان ضمان الجودة في ميدان التعليم العالي مصطلح عام يعبر عن العملية الدائمة والمستمرة التي تستهدف مراقبة وضمان جودة نظام مؤسسات التعليم العالي ويعد ضمان الجودة آلية قانونية تركز على مسؤولية التحسين كمحور أساسي¹¹.

وبالتالي نستخلص أن ضمان الجودة هي عملية التأكد من أن مدخلات العملية التعليمية ومعالجتها ومخرجاتها تكون وفق أسس ومعايير محددة مسبقاً.

2-2-4 آليات ضمان الجودة في التعليم العالي:

-التقييم: يعد التقييم مدخلا لضمان الجودة وتحسينها بشكل مستمر يؤدي الى حصول المؤسسة على شهادات الاعتماد والموثوقية لدى كل من يتعامل معها وتنطوي عملية التقييم على جانبين هما:

إعمال القاعدة القانونية نفسها في الحالات المماثلة وهو ما يعبر عن المساواة أمام القانون، ومن أهم المؤشرات التي تحكم هذا المبدأ وجود أطر قانونية مكتوبة، ووجود آليات لكل المنازعات مع مراعاة المساواة في استخدام هذه الآليات أي العدالة في التطبيق دون تحيز، وخضوع جميع أعضاء الجامعة لقواعد ثابتة.

5-1-4 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات:

تمر مؤسسات التعليم العالي بمراحل محددة لتطبيق الحوكمة وهي كالتالي:

- مرحلة التعريف بالحوكمة: هي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب أداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجيتها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج الحوكمة بناء بنية متينة قادرة على التفاعل مع المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.

- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: تحتاج الحوكمة الى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في الجامعة وتحديد المعوقات والصعوبات التي عرفت مرحلة التطبيق وتقويمها.

- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، بحيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة والمسؤولية والمساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

- مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية⁸.

6-1-4 آليات تطبيق الحوكمة الجامعية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة:

تكمن العلاقة بين الحوكمة الجامعية والجودة الشاملة في كون الحوكمة تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الهدف الأساسي للتعليم الجامعي، والمتمثل في توفير خريجين على مستوى عال من الجودة، مع الأخذ بعين الاعتبار ان لا يتم ذلك بمعزل عن دراسة

- **التجربة الأمريكية:** تعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي سعت لتطبيق الحوكمة في الجامعات بهدف تطوير وتحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي، وتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية للجامعات، يخضع نظام الحوكمة في التعليم العالي الأمريكي الى مظلتيين: أولهما قسم التعليم الأمريكي، وهو عبارة عن وحدات تمثل وزارة التعليم يعنى كل منها بجزء من العملية التعليمية في التعليم العالي والعالم والمهني، وهي منوطة بوضع سياسات المساعدات المالية الاتحادية للتعليم بأشكاله المتباينة وتوزيعها. ورصد تلك الأموال ومتابعة صرفها، وجمع البيانات عن الجامعات والكليات الأمريكية، ومتابعة إنتاجها الأكاديمي والبحثي، وثانيهما، مجلس اعتماد التعليم العالي، ويقوم بتقديم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي التي بموجبها تتمكن من الحصول على الدعم المالي من الوزارة.

وفيما يخص إدارة معظم الجامعات فهي تتركز في مجلس أعلى يمثل السلطة الأعلى تختلف مسمياته من جامعة لأخرى فأحيانا يعرف باسم مجلس الأمناء، وأحيانا أخرى باسم الأوصياء أو المشرفين ويتم اختيار بعض أعضائه من قبل حاكم الولاية وبعضها بالانتخاب من قبل أعضاء المجلس، وتضم عدد من المهتمين على مستوى الولاية التي تنتهي إليها الجامعة كعمدة الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية أو كبار أصحاب رؤساء الأموال ورجال الأعمال وذوي المكانة الاجتماعية والدينية العالية بالإضافة لرئيس الجامعة والطلاب البارزين الحاليين والذين تخرجوا من قبل وحققوا إنجازات كبرى. وتقوم تلك المجالس بتعيين كبار إداريين الجامعة ومسؤوليها، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام ومراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، والإشراف على الوضع المالي للجامعة، أما فيما يخص الأمور الأكاديمية للجامعة فهناك مجالس أخرى مسؤولة عن تلك المهام تقوم بمتابعة الأمور الأكاديمية للجامعة كمجلس الجامعة ومجلس العمداء وتكون بمثابة الجهاز الإداري والفني والأكاديمي المتخصص الذي يعنى بالشؤون الأكاديمية للكليات والاقسام والمراكز العلمية في الجامعة، وتعمل على تيسير ما يعرف بوقائع الحياة اليومية

- الجانب النظري: ويرتبط بمفهوم معايير الجودة والأطر المرجعية الخاصة بالتقويم المؤسسي وتقويم البرامج ويحتاج الى وجود نوع من الوعي بحاجات الجودة وقضاياها المرتبطة بالإرشاد والتوجيه ووجود نظام من التقويم الداخلي.

- الجانب الاجرائي: يتم على المستوى المؤسسي او قد يحتاج الى هيئة قومية او دولية بحيث تتولى عملية وضع وتطبيق عناصر التقييم. وتتم إجراءات ضمان الجودة في المؤسسات التعليمية وفقا لنوعين هما: التقييم الداخلي يساعد في نشر ثقافة الجودة بين المؤسسات التعليمية اما التقييم الخارجي فيتم بواسطة مجموعة من الخبراء بهدف تحديد نقاط القوة او الضعف في المؤسسة التعليمية.

- المحاسبية ومؤشرات جودة الأداء: تعتبر احدى مداخل تقويم الأداء التعليمي وقياس نتائج العملية التعليمية استنادا الى معايير موضوعة يمكن من خلالها تحقيق مخرجات تعليمية مرغوب فيها في فترة زمنية معينة. وتعد أنماط المحاسبية في التعليم وتشتمل الآتي:

- المحاسبية التعليمية المرتكزة على المسؤولية: وفيها يتحمل عضو هيئة التدريس مسؤولية نتائج التعليمية وخاصة مسؤولية فشل الطلاب.

- المحاسبية التعليمية العامة: وتعنى بعرض النظام التعليمي بما يتضمنه من مدخلات ومخرجات على افراد المجتمع وذلك للمحاسبية والمشاركة وابداء الراي في العملية التعليمية والقرارات الخاصة بالتعليم وتطوره¹².

3-4 نماذج لانظمة ناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العربي والاجنبي:

ارتبطت التجارب الناجحة لحوكمة الجامعات في بعض الدول على المستوى الاجنبي والعربي بتميزها وارتباطها بمبادئ ومعايير الجودة الشاملة لتقدم كمرجع تطبيق للفكر النظري ومؤشرات يحتذى بها عند تطبيق الحوكمة في أي دولة وعلى مستوى أي منظمة.

1-3-4 تجارب أجنبية:

تنمية المعلومات واللجنة المالية، تتألف هذه اللجان من أعضاء منتخبين ومن أعضاء معينين.

وقد حددت جامعة سيؤول الوطنية رسالتها بأن تكون بيئة مثالية لمجتمع علمي ومعرفي، تحتضن الطلاب والعلماء، وقد سعت الجامعة لتحقيق رسالتها باعتماد نظام حوكمة يكفل الجامعة اتخاذ القرارات الخاصة بها، وفقا للقوانين مع التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة، من مشاركة لكل الهيئات المذكورة سابقا في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك ضرورة استقلالية وحرية أكاديمية وتحديد المهام والمسؤوليات بما يكفل حق المحاسبة والمساءلة من الهيئة الوصية¹⁴.

-تجارب عربية:تعتبر التجارب العربية حديثة مقارنة بالتجارب الغربية، حتى من حيث الدراسات هناك نقص كبير في تغطية وتقييم حالة الحوكمة الجامعية في الدول العربية، لكن سيتم التطرق لبادرتين رائدتين في ذلك وهما:

-المملكة السعودية: تؤكد العديد من المواد والنصوص القانونية مدى تكريس مقاربة حوكمة الجامعات، فما تنص عليه المواد 2 و 3 و 14 و 15 مثلا من نظام مجلس الجامعات على حق التملك والتصرف والتقاضى وكذا تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح لكل المعنيين في الجامعة، ويؤكد وجود صرح تشريعي بحاجة لتكريس فعلي ميدانيا، حيث تتفق بعض الجامعات السعودية والجامعات العالمية على ان هناك ضعف في مستوى تطبيق الحوكمة في حين تؤكد النخبة العلمية في المملكة السعودية انه ولضمان تحقق الأهداف المرجوة من الجامعات فلا بد من حوكمة عملها، وضبط الجودة فيها، وهذا يتجسد من خلال مجالس الأمناء، التي تحوكم عمل الجامعات وتضبط الجودة في قرارات الجامعة، وتخلق نوعا من التوازن في توزيع السلطات داخل الجامعة، وتضمن عدم هيمنة جهة واحدة على القرارات الأكاديمية والإدارية، وهذا يعني أن الجميع في الجامعة يتحملون مسؤولياتهم لتحقيق الغاية الاسمى من وجود الجامعة. كما يكفل هذا المجلس منح الجامعات الاستقلالية والسير قدما نحو الإصلاح المنشود بحيث يكون الأمناء في الجامعة هو السلطة العليا المسؤولة عن شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية فيها.

للجامعات وتحدد مهامها على أساس عدد الفروع العلمية في الجامعة وتمتد صلاحيتها لتشمل متابعة عمل المعاهد والمراكز البحثية التي تشرف عليها الجامعات وعمل المعامل الوطنية التابعة لها والنشاطات العلمية التي تقوم بها كالتعليم عن بعد والتعليم المستمر للخريجين والمهنيين والتعليم في وحدات تعليمية خارج الوطن، وسواء مجالس الجامعة او مجالس العمداء المماثلة لها فهي تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلا نسبيا يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة بالجامعة. وتقوم هذه المجالس في كثير من الجامعات الأمريكية بالإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية وشؤون الطلاب ونشاطات البحث العلمي وغيرها من النشاطات الاجتماعية والرياضية والثقافية التي يمارسها الطلاب واستقطاب أعضاء هيئة التدريس والتخطيط للحرم الجامعي وأمن والسلامة وجمع التبرعات المالية للجامعة¹³.

- **تجربة كوريا الجنوبية:**تشرف وزارة التعليم على الجامعات من خلال ميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين الجامعات بمختلف مكوناتها، كما تمارس رقابة مباشرة على الجامعات الحكومية والخاصة من خلال مراقبة تطبيق اللوائح الخاصة بها، أنشئت جامعة سيؤول الوطنية عام 1946 م، كأول جامعة حكومية في كوريا الجنوبية، يتكون هيكلها التنظيمي من:

-مجلس الأمناء: وهو أعلى هيئة في الجامعة، يتألف من 15 عضوا بما فيهم رئيس الجامعة، 7 أعضاء من داخل الجامعة و8 أعضاء مستقلين من خارج الجامعة. يتم انتخاب رئيس الأمناء من بين الأعضاء.

-رئيس الجامعة: ينتخب رئيس الجامعة كل أربع سنوات ولفترتين متتاليتين فقط، وهو المسؤول الأول عن جميع شؤون الجامعة، يشرف على الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب، يقوم بمساعدته ثلاثة نواب والذين يشرفون على مختلف وكالات الجامعة.

-هيئة التدقيق: تقوم بالمراجعة والتفتيش لكل أعمال الجامعة سواء كانت أكاديمية أو إدارية او محاسبية ومالية، ومدى توافقها مع القوانين والتشريعات المعمول بها في الجامعة.

-الهيئات الاستشارية: وتشمل مجلس الجامعة، مجلس العمداء، اللجنة الأكاديمية، لجنة الدراسات العليا، لجنة البحوث، لجنة

الأقسام ومصالح الدراسات ومحافظي المكتبات، وكذلك مسؤول خلية ضمان الجودة وكافة أعضائه على مستوى كل الكليات والبالغ عددهم 95 مسؤول إداري، ولجمع البيانات تم استخدام أسلوب الحصر الشامل حتى تكون الدراسة شاملة وذات مصداقية، وقد تم استرجاع 62 استمارة، أي بنسبة 65%.

نلاحظ من خلال الجدول (01) أن ميدان الحكامة كان بمتوسط حسابي عام قدر ب(3.41) وانحراف معياري قدر ب (0.825)، حيث كانت أعلى العبارات هي العبارة رقم (05) بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب (3.73)، مما يدل على أن أفراد العينة قد اتفقوا على أن الموارد البشرية والمالية تسير وفقا لمهام وقيم الجامعة، حيث أدلى ما نسبته (67.8%) بالموافقة، في حين أدلى ما نسبته (14.5%) بعدم الموافقة، بينما بلغت ما نسبته (17.7%) محايدون. وهذا ما يعكس وجود تشتت قوي في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدر ب (1.043). تلتها العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب (3.61)، مما يدل على أن أفراد العينة قد اتفقوا على أن المسؤولين الإداريين يمتلكون تنظيمًا جيدًا وتحديدًا واضحًا للمهام والمسؤوليات، حيث أدلى ما نسبته (64.5%) بالموافقة، في حين أدلى ما نسبته (14.5%) بعدم الموافقة، بينما بلغت ما نسبته (21%) محايدون، وهذا ما يعكس وجود تشتت قوي في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدر ب (0.930). تلتها العبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي مرتفع قدر ب (3.48)، مما يدل على أن أفراد العينة قد اتفقوا على أن إعداد مقارنة الجودة تتم في إطار احترام قيم ومهام الجامعة، حيث أدلى ما نسبته (56.4%) بالموافقة، في حين أدلى ما نسبته (22.6%) بعدم الموافقة، بينما بلغت ما نسبته (21%) محايدون، وهذا ما يعكس وجود تشتت قوي في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدر ب (1.098). تلتها العبارة رقم (07) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب (3.23)، مما يدل على أن أفراد العينة قد اتفقوا بدرجة متوسطة المسؤولين الإداريين يحرصون على نشر وتعزيز ثقافة الجودة في أوساط الجميع، ويتضح هذا من خلال ما تبذله خلية ضمان الجودة من جهود من أجل التعريف بمهامها وأنشطتها على مستوى كل الكليات، وذلك من خلال عقد محاضرات وأيام تحسيسية، ومع هذا لا تزال ثقافة الجودة محدودة لدى البعض وغير مقتنع بها لدى البعض الآخر، حيث

ج- تحليل واقع الحوكمة في الجامعة الجزائرية: باعتبار الجامعات الجزائرية هي جامعات حكومية فإنها تملك عادة مهام رسمية واضحة المعالم اين يكون هناك انخفاض في الحكم الذاتي وتكون مستويات المسائلة متدنية، فحسب تقرير قام بها البنك الدولي سنة 2012 تحت عنوان تقرير عن الحوكمة في الجامعات الجزائرية، اين يم تطبيقه على عينة تتكون من 22 مؤسسة جامعية حكومية غير متجانسة مع اختلاف عمرها وحجمها، 8 مؤسسات من الشرق و 5 من الغرب، 12 جامعة و 4 مراكز جامعية و 6 مدارس ومن بين أهم النتائج التي توصلت اليها هي ارتفاع مستوى المركزية في النظام الجزائري حيث تم التوصل الى هذا الاستنتاج انطلاقا من عدة ملاحظات: حيث أن تسيير مهمة الجامعات تتم من قبل الدولة مما يعني أن الجامعات لا تشارك في عملية تحديد مهمتها الخاصة وان جميع الجامعات الحكومية لها نفس المهمة وهذا يشكل تحديا للدولة لضمان تلبية هذه الجامعات للاحتياجات المختلفة التي يتطلب من النظام الجامعي للاستجابة لها، كما انه عندما تكون للجامعات نفس المهمة فانه من الصعب عليها ان تخصص او تطور ميزة تنافسية او التفوق في مجالات معينة من المعرفة او متابعة اهداف محددة.

فتعريف مهمة النظام الجامعي وأهدافه هي مسألة أساسية تتعلق بالحوكمة وهذا ينطوي على مناقشة وتحليل معمق حول مجموعة من النقاط مثل تركيز هذه المهمة على البحوث التطبيقية، التركيز على طبيعة اهداف الجامعة، تدريب العمال المنتجين فهذه المهمة مسطرة من قبل الحكومة، وبالتالي فان المؤسسات غير قادرة على تطوير مزايا نسبية محددة او الاستجابة للاحتياجات محلية او إقليمية محددة. بالإضافة الى وجود مستوى مرتفع من المركزية والذي انعكس في تدني مستوى استقلالية الجامعات على مستواها الخاص فمعظم القرارات يتم اتخاذها من قبل الحكومة المركزية وبالتالي فان الافتقار الى تنمية القطاع الخاص هو جزء من مركزية هذا النظام¹⁵.

4-4 حالة جامعة الشلف:

1-4-4 مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:

تبعاً لأهداف الدراسة فإن المجتمع يتكون من جميع المسؤولين الإداريين بجامعة الشلف متمثلين في: رئيس الجامعة ونوابه الأربعة، وجميع عمداء الكليات ونوابهم، إضافة إلى رؤساء

صنع القرار وبالتالي بيئة داخلية تساعد في تطور الأداء وتعزيزه، وتحسين جودة المخرجات.

5- الخاتمة

تعد حوكمة الجامعات من المناهج والمفاهيم حديثة التطبيق التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وتجنبها أية مخاطر أو صراعات تعوق جودة أدائها، وذلك من خلال صياغة خطة شاملة واضحة المعالم تهدف الى نشر ثقافة الحوكمة الجامعية، وتطوير الموارد البشرية التي تهتم بالحوكمة وتدعيم مبادئها من تعزيز لقيمها من المشاركة والمسائلة والرقابة والإفصاح والشفافية والاستقلالية.

النتائج والتوصيات:

- حتى تتحقق حوكمة الجامعات يجب توفر مجالس خاصة بالحوكمة وان تشكل بطريقة ديمقراطية وان تعمل مجالس الحوكمة على مبدأ الشفافية والوضوح في الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة.
- يجب أن تعمل حوكمة الجامعة على تضمين الجودة في عملية الإدارة الاستراتيجية في الجامعة بالإضافة الى عملية التغيير.
- العمل على التنسيق والتشاور بين وزارة التعليم العالي ومختلف الجامعات لتنظيم وضبط نوعية محتوى البرامج الأكاديمية.
- التحقق من مدى تحقيق وتطبيق معايير ومؤشرات ضمان جودة ونوعية التعليم العالي في كل جامعة.
- يجب ان تتسم الحوكمة في الجامعة بالقدرة على مراقبة ومتابعة تحقيق وإنجاز اهداف الجامعة بمستوى عالي من الجودة والسهر على تحسين أدائها باستمرار.
- تطبيق الحوكمة على مستوى الجامعة يعزز الثقة المتبادلة بين الأطراف مما يؤدي الى تحسين وتطوير أداء الجامعة.
- تساعد الحوكمة الرشيدة الجامعة على تجنب الفساد المالي والإداري ومنه ضمان حقوق ومصالح كل الأطراف في الجامعة دون تمييز.

أدلى ما نسبته (51.6%) بالموافقة، في حين أدلى ما نسبته (25.8%) بعدم الموافقة، وما نسبته (22.6%) محايدون، وهذا ما يعكس وجود تشتت قوي في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدر ب (1.170).

تلها العبارة رقم (02) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب (3.31)، مما يدل على أن أفراد العينة قد اتفقوا على أن إدارة الكلية تقدم وصفا لأدوات إعداد سياساتها في مجال التكوين بدرجة ضعيفة، حيث أدلى ما نسبته (43.5%) بالموافقة، في حين ادلى ما نسبته (24.2%) بعدم الموافقة، بينما بلغت ما نسبته (32.3%) محايدون، وهذا ما يعكس وجود تشتت قوي في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدر ب (1.018). تلها العبارة رقم (01) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب (3.27)، مما يدل على أن افراد العينة قد اتفقوا بدرجة ضعيفة على توفر نظام معلومات فعال ومحيي، حيث أدلى ما نسبته (46.8%) بالموافقة، في حين أدلى ما نسبته (25.8%) بعدم الموافقة، بينما بلغت ما نسبته (27.4%) محايدون، وهذا ما يعكس وجود تشتت قوي في إجابات أفراد العينة بانحراف معياري قدر ب (1.027). تلها العبارة رقم (03) في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي متوسط قدر ب (3.19)، مما يدل على أن أفراد العينة قد اتفقوا بدرجة ضعيفة على أن إدارة الكلية تقدم وصفا لأدوات إعداد سياساتها في مجال الحوكمة، حيث أدلى ما نسبته (37.1%) بالموافقة، في حين أدلى ما نسبته (26.6%) بعدم الموافقة، بينما بلغت ما نسبته (40.3%) محايدون، وهذا ما يعكس وجود تشتت قوي في إجابات افراد العينة بانحراف معياري قدر ب (0.955).

يتضح من خلال الاسقاط على جامعة الشلف أن مفهوم الحوكمة في الجامعة مطبق لكن بدرجة متوسطة ويعود هذا لضعف إدراك المسؤولين الإداريين بمدى أهمية حوكمة الجامعة كأساس تحسين الأداء وكأداة مساعدة للوصول وتحقيق جودة التعليم العالي وذلك من خلال وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات، وأسلوب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، وفتح المجال أمام الفاعلين في المجتمع الجامعي من المشاركة في عمليات

- العمل على صياغة وتحديد أهداف محددة فيما يتعلق بالجودة على مستوى الكليات والاقسام الجامعية، وضمان مستوى أداء الجامعة من خلال ضبط معايير تحقيق الجودة في مختلف مكونات نظام التعليم العالي.
- يجب العمل بمبدأ مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين والقيادات والطلاب في عمليات صنع واتخاذ القرار.
- العمل على تطوير وتحسين الهياكل الإدارية للجامعة حتى تسهل عملية التعليم بعيدا عن البيروقراطية، والمشاركة من أجل التطوير والتحسين للوصول إلى مخرجات تعليمية ملائمة.
- تطبيق ضمان الجودة متكامل فيه مجموعة من القيم كالمسؤولية والمشاركة الإيجابية ومنح السلطة اللازمة لتنفيذ واتخاذ القرارات بالإضافة إلى القيم الإدارية القائمة على الدافعية والتدعيم أكثر من القوة والاجبار.

الجدول(01):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لميدان الحكامة بجامعة الشلف

الدرجة	الترتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التقديرات										
				موافق بشدة		موافق		محايد		غير موافق		غير موافق بشدة		
				%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	%	تك	
متوسط	6	1.027	3.27	9.7	6	37.1	23	27.4	17	22.6	14	3.2	2	01
متوسط	5	1.018	3.31	12.9	8	30.6	19	32.3	20	22.6	14	1.6	1	02
متوسط	7	0.955	3.19	8.1	5	29	18	40.3	25	19.4	12	3.2	2	03
مرتفع	2	0.930	3.61	12.9	8	51.6	32	21	13	12.9	8	1.6	1	04
مرتفع	1	1.043	3.73	22.6	14	45.2	28	17.7	11	11.3	7	3.2	2	05
مرتفع	3	1.098	3.48	17.7	11	38.7	24	21	13	19.4	12	3.2	2	06
متوسط	4	1.170	3.32	14.5	9	37.1	23	22.6	14	17.7	11	8.1	5	07
مرتفع		0.825	3.41	المتوسط العام لجميع عبارات ميدان الحكامة										

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (spss.v.20)

- 6- قائمة المراجع:
- الكتيب:
- الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 68.
- الطائي محمد وآخرون، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم والإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 44.
- محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2008، ص 15.
- المقالات:
- بارة سمير والامام سلمة، تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 307.
- أحمد إبراهيم احمد، الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- الترتوي محمد عوض وجويجان أغادير عرفات، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 75.
- دباس العبادي هاشم فوزي والطائي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، دار الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 307.

² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2008، ص 15.

³ بارة سمير والامام سالم، تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، *بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي*، جامعة أسيوط، مصر، 2017، ص 122.

⁴ بوقشور محمد، التعليم العالي في الجزائر رهان الحكامة وبؤس التمثلات، *بحوث المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي*، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2019، ص 622.

⁵ ياسر عبد الله، حوكمة الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين وضع الجامعات الفلسطينية ف التصنيفات، *بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي*، جامعة أسيوط، مصر، 2017، ص 472.

⁶ الطائي محمد وآخرون، ضمان الجودة وأثره في أداء كليات الاقتصاد والعلوم والإدارة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 44.

⁷ حمدي محمد عمار ايمان، تفعيل حوكمة الجامعات المصرية مدخل لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، *بحوث المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي*، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2019، ص 74.

⁸ بن علي العربي منال، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص 122.

⁹ دباس العبادي هاشم فوزي والطائي وآخرون، *إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر*، دار الرواق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 307.

¹⁰ الطائي رعد عبد الله وقداة عيسى، *إدارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 68.

¹¹ احمد إبراهيم احمد، *الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية*، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

¹² علوية حسن عبد الله، ضمان جودة التعليم بمؤسسات التعليم العالي دراسة تجربة إدارة الجودة بجامعة النيلين، *بحوث المؤتمر*

بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، مصر، 2017، ص 122.

- بركات رحال، استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، *مجلة الباحث الاقتصادي*، المجلد 6، العدد 10، 2018، ص 360.

- بن علي العربي منال، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، *مجلة الدولية التربوية المتخصصة*، المجلد 3، العدد 12، 2014، ص 122.

- زيدان محمد وزيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 360.

- فوزي محمد عبد هالة، تطور الأداء الإداري بالجامعة السعودية، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، العدد 37، 2017، ص 532.

المداخلات:

- بوقشور محمد، التعليم العالي في الجزائر رهان الحكامة وبؤس التمثلات، *بحوث المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي*، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2019، ص 622.

- حمدي محمد عمار ايمان، تفعيل حوكمة الجامعات المصرية مدخل لتحقيق استراتيجية التنمية المستدامة رؤية مصر 2030، *بحوث المؤتمر العربي الدولي التاسع لضمان جودة التعليم العالي*، الجامعة اللبنانية، لبنان، 2019، ص 74.

- علوية حسن عبد الله، ضمان جودة التعليم بمؤسسات التعليم العالي دراسة تجربة إدارة الجودة بجامعة النيلين، *بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي*، جامعة أسيوط، مصر، 2017، ص 103.

- ياسر عبد الله، حوكمة الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بتحسين وضع الجامعات الفلسطينية ف التصنيفات، *بحوث المؤتمر العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي*، جامعة أسيوط، مصر، 2017، ص 472.

7- الهوامش:

¹ الترتوي محمد عوض وجوجان أغادير عرفات، *إدارة الجودة الشاملة*، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 75.

¹⁵ بركات رحال، استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر، *مجلة الباحث الاقتصادي*، المجلد 6، العدد 10، 2018، ص 360

العربي الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي. جامعة أسيوط، مصر، 2017، ص 103.

¹³ فوزي محمد عبد هالة، تطور الأداء الإداري بالجامعة السعودية، *مجلة دراسات في التعليم الجامعي*، العدد 37، 2017، ص 532.

¹⁴ زيدان محمد وزيدان عبد الرزاق، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص 360.