

دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي - تجارب ناجحة -

دراجي اليزيد
جامعة الجزائر-03-
yazid.derradji@hotmail.com

نادية عبد الكريم
جامعة اكلي محند اولحاج-البويرة-
n.abdelkrim@univ-bouira.dz

هاجر عبدالدايم
جامعة زيان عاشور-الجلفة-
h.abdedaim@univ-djelfa.dz

الملخص:

هدفت الورقة البحثية إلى معرفة الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي وذلك من خلال وضع إطار نظري للحوكمة الرشيدة وضمان الجودة في التعليم العالي ثم التطرق إلى نماذج دولية عالمية ناجحة في هذا المجال والتي اتجهت إلى الرؤية الطموحة التي تهدف بها للوصول إلي الريادة في مجال التعليم.

توصلنا في الأخير أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي لأداء إداري وإدارة جامعية متطورة ومتميزة قادرة على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، الحوكمة الرشيدة، الجودة، ضمان الجودة.

Astract:

The paper aimed to learn about good governance and its role in ensuring the quality of higher education by developing a conceptual framework for good governance and quality assurance in higher education and then addressing successful global models in this area that have guided the ambitious vision of leadership in education.

We have recently concluded that the application of good governance in higher education institutions leads to a high-quality and advanced management and university administration that can achieve its objectives.

Keywords: Governance; Good Governance ; Quality ; Quality assurance.

المقدمة:

تعد الحوكمة من المفاهيم الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة والتميز في الأداء في كافة الإدارات والمؤسسات والمنظمات المحلية منها والدولية .

فالحوكمة الرشيدة هي نظام للرقابة والتوجيه على المستوى المؤسسي وهو يحدد المسؤوليات والحقوق والعلاقات مع جميع الفئات المعنية ويوضح القواعد والإجراءات اللازمة لصنع القرارات الرشيدة المتعلقة بعمل المنظمة و هو نظام يدعم العدالة والشفافية والمساءلة المؤسسية ويعزز الثقة والمصداقية في بيئة العمل.

وقد انتقل مفهوم الحوكمة إلى مؤسسات التعليم العالي كونها من أهم القطاعات التي تسعى إلى تطبيق مبادئ الحوكمة للتميز وتجويد خدماتها البحثية والتعليمية من جهة ولضمان أفضل أداء من جهة أخرى ف ضمان جودة التعليم أصبح هدفا مهما واستراتيجيا لكل الجامعات التي تتطلع لتحقيق الريادة والتميز .

1 إشكالية البحث:

ما دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي ؟

2 أهمية البحث:

تتجلى أهمية ورقتنا البحثية من كونها تتناول موضوعا له دور رئيسي في نجاح أنظمة التعليم العالي بالدول، حيث بينت الأبحاث وجود علاقة قوية بين النظم الحديثة لإدارة التعليم العالي وبين مستوى جودة التعليم والبحوث التي تقدمها تلك النظم، وعليه يمكن القول أن دراسة موضوع الحوكمة وفهم جوانبه من شأنه المساهمة في تصميم نظم تعليمية فعالة، قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة منها، و ضمان جودة مخرجاتها البحثية والتعليمية.

3 أهداف البحث:

تهدف ورقتنا البحثية إلى توضيح مفهوم الحوكمة الجامعية ، وإلقاء الضوء على ضمان الجودة في التعليم العالي وصولا إلى مؤشرات تطبيق الحوكمة الرشيدة في ضوء ضمان جودة التعليم العالي. وفي نفس الإطار تهدف الورقة إلى التعرف على نماذج لأنظمة ناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي.

4 الدراسات السابقة:

-دراسة علي بن محمد السوادي (2015): المعنونة ب"الحوكمة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية -تصور مقترح-"، كان الهدف من الدراسة بناء تصور مقترح لتطبيق الحوكمة في الجامعات السعودية كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي، شملت الدراسة عينة من 455 قيادي أكاديمي على مستوى خمس جامعات سعودية حكومية، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها أن القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية تدرك بدرجة عالية جدا مفهوم الحوكمة الرشيدة وأهمية تطبيقها، وأن درجة تطبيقها في الجامعات السعودية كانت بدرجة ضعيفة، وكشفت نتائج الدراسة أن أغلبية أفراد العينة يدركون أن هناك معوقات عديدة تواجه تطبيق الحوكمة بالجامعات السعودية؛

- دراسة جقطة سناء (2016) بعنوان: "دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة". هدفت الدراسة إلى محاولة كشف دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر هيئة التدريس

بجامعة سطيف-1 وذلك من خلال ربط مبادئ حوكمة الجامعة الثلاث: الاستقلالية، تقييم الأداء، والمشاركة بضمان جودة التعليم العالي.

أثبتت النتائج المتوصل لها أن الممارسات المتبعة في جامعة سطيف-1 لكل من: الاستقلالية، تقييم الأداء، ومشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار بالجامعة لا تسهم في تحسين جودة التعليم العالي، وذلك من وجهة نظر هيئة التدريس.

- دراسة نزيهة مقيدش(2019) بعنوان : "دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس"، استهدفت هذه الدراسة الوقوف على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحقيق معايير الجودة في ثلاث مؤسسات جامعية (جامعة سطيف-1، المركز الجامعي بميلة والمدرسة العليا للإحصاء والاقتصاد التطبيقي بالجزائر) من خلال استقصاء آراء عينة من 476 أستاذ. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة كان متوسطا في المقابل كان مستوى توافر معايير الجودة منخفضة جدا، مع وجود فروق معنوية في الآراء حسب بعض متغيرات المراقبة، أيضا أظهرت النتائج وجود دور لمبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة من خلال التأثير المعنوي والإيجابي والقوي لمبادئ الحوكمة على معايير الجودة، مع وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الجودة.

إن أهم ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة، هو ان الدراسة تناولت موضوع الحوكمة الرشيدة مع ضمان جودة التعليم العالي، وأيضا تميزت أنها درست تجارب بعض الدول التي نجحت في استخدام الحوكمة الرشيدة في الجامعات.

II الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي -مدخل مفاهيمي -

1 مفهوم الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي

نظرا لتزايد الاهتمام بمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي فقد تناول التعريفات التالية :

- عرفت الحوكمة بأنها: "ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة مؤسسات الأعمال، ويحدد هيكل الحوكمة الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسة، مثل مجلس الإدارة، المساهمين، أصحاب المصالح، كما يحدد قواعد وإجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة، كذلك يحدد الهيكل الذي يتم من خلاله وضع أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ووسائل الرقابة عليها".(1)

- وعرفت الحوكمة الرشيدة بانها : "الإدارة الجيدة لجميع المؤسسات في الدولة من خلال سياسات وآليات وممارسات تقوم على الشفافية، والمشاركة، والمساءلة، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد، وتسعى لتحقيق العدالة، وعدم التمييز بين المواطنين والاستجابة لاحتياجاتهم، وتتحرى الكفاءة للوصول بالسياسات والخدمات الأعلى مستوى من الفعالية و الجودة لرضي المواطنين".(2)

أما في مجال التعليم العالي والجامعات فعرفت الحوكمة الرشيدة للجامعات بانها :

-"ذلك النظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعة ، ويحدد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلف الأطراف (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، الإداريين)، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرقابة والشفافية والنزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للجامعة".(3)

2 أهمية الحوكمة الرشيدة وعوامل نجاحها في مؤسسات التعليم العالي:

1.2 أهمية الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي :

يمكن تحديد أهمية الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي كما يلي :

- تسهم الحوكمة في إيجاد جامعات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه الجامعات، والتأكد من فعالية إدارته.
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- تقييد في الكشف عن أوجه القصور في أداء الجامعات وضعف المخرجات.
- تضمن التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
- تنظيم رقابة وإشراف ذاتي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وحسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأداءها. (4)

2.2 عوامل نجاحها :

هناك بعض العوامل التي تسهم في نجاح الحوكمة الرشيدة وتحقيق الهدف منها، ومن هذه العوامل ما يلي:

- إيجاد قيم ملائمة للمستفيدين.
- إيجاد التوازن بين اهتمامات المستفيدين.
- تأسيس مجموعة القيم الأساسية التي من خلالها تعمل المؤسسة، ويقبل بها جميع المشاركين في المؤسسة.
- جعل إدارة المخاطر بالمؤسسة أجزاء متكاملة من نظام حوكمة المؤسسات.
- استخدام المصادر والإفادة منها لأغراض المجتمع.
- الميل إلى الاتجاه الاستراتيجي وقياسه وتقييمه بصفة دورية، وإتباع الإجراءات التي تضمن استمرار التقييم والتخطيط واتساقها مع الأهداف.

- حصول المستفيدين على المعلومات، والتي يتم توفيرها ملائمة وقابلة للفهم وحقيقية.
- تمكين الفاعلين الأساسيين من الإبداع والتعبير عن إمكاناتهم الإنسانية.
- تدعيم الثقة والاحترام، والتمكين والتسهيل والتنظيم أكثر من التحكم.
- الاستدامة.
- القدرة على التعامل مع القضايا المعاصرة. (5)

3 مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي:

- مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لا تختلف عن تلك التي على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل في ما يلي:
- الشفافية: تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون في متناول جميع المعنيين بها
 - الاستشارة: يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة
 - التمثيل: وذلك يتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة
 - التقييم: يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام والكليات والجامعات ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة
 - المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحكومة الجامعية عن طريق ممثلها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي.
 - المساءلة: وهي جوهر الحوكمة الجامعية؛ تتعلق بأصحاب السلطة المسؤولة على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي.
 - الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد.
 - إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات.
 - الحرية الأكاديمية: هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات. (6)

4 مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي :

- مرحلة التعريف بالحوكمة المؤسسية: وهي أول أهم مرحلة من مراحل الحوكمة حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.
- مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: تحتاج حوكمة مؤسسات التعليم العالي إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها.
- مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة: حيث تحتاج إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة على التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات والصعوبات التي تواجه مرحلة التطبيق وتقويمها .
- مرحلة التنفيذ: وهي مرحلة قياس مدى استعداد، ورشة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراساتها، وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
- مرحلة المتابعة والتطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات الإدارية.

يتضح من ما سبق أن من عوامل نجاح حوكمة الجامعات العمل على إيجاد قيم تتلاءم مع احتياجات المستفيدين من هذه الجامعات والعمل على تليبيتها مع التوازن بينها، وكذلك مشاركة جميع عناصر الجامعة سواء الطلاب أو الإداريين أو العناصر الأكاديمية والأساتذة في وضع بعض القيم التي تعمل بها الجامعة وموافقة الجميع على هذه القيم، مع العمل بالاتجاه الاستراتيجي وتقييمه بصفة دورية بما يضمن استمرار في التطوير. كما يتضح أن مبادئ حوكمة الجامعات تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق المساءلة إدارة الجامعة وكذلك كل فرد بها، مع مراعاة مصالح العمل والعاملين، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، كما أن هذه المبادئ تؤكد أهمية الالتزام باحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، وتوفير الرقابة على التنفيذ في إطار من الحرية والمسؤولية في ذات الوقت. (7)

III ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي:

1 مفهوم ضمان جودة التعليم العالي:

تعددت مفاهيم ضمان جودة التعليم العالي، فيما يلي نذكر أهم التعاريف الخاصة بها:

-عرفت بأنها: "القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي، وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية، وأن هدف ضمان الجودة هو دائما تقادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل".(8)

وعرفت أيضا بأنها: " فحص إجرائي نظامي للمؤسسة وبرامجها الأكاديمية لقياس المنهجية من حيث مناسبة الترتيبات المخططة لتحقيق أهدافها، والتطبيق من حيث توافق الممارسة الفعلية مع الترتيبات المخططة، والنتائج من حيث تحقيق الترتيبات والإجراءات

للنتائج المطلوبة، والتقييم والمراجعة من حيث قيام المؤسسة بالتعلم والتحسين من خلال تقييمها الذاتي للترتيبات والطرق والتنفيذ والنتائج". (9)

2 معايير تقييم ضمان الجودة في التعليم العالي:

تنقسم معايير تقييم الجودة إلى قسمين هما :

-التقييم المؤسسي : يقصد به تقييم جميع عناصر نظام العملية التعليمية من مدخلات، مخرجات والتغذية الراجعة وغالبا ما يشمل المجالات التالية:

• الرسالة والغايات والأهداف: وهي مدى وضوح الأهداف التعليمية لمؤسسة التعليم العالي بما يتناسب وحاجة المجتمع الذي تعمل فيه، النشر والإعلان عن رسالة المؤسسة وأغراضها وأهدافها، الارتباط بين رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها.

• الحاكمية والإدارة: تتمثل في الاستقلالية، الهيكل التنظيمي، تفويض السلطة، الوثائق، التخطيط الاستراتيجي، وتحديث الإدارة.

• أعضاء هيئة التدريس: مدى كفاية عدد أعضاء هيئة التدريس للاحتياجات الفعلية بما يضمن استقرار واستمرار العملية التعليمية، وتوافر المؤهلات والخبرات العلمية والمهنية لجميع الأعضاء وفقا للتخصص؛ مدى ملائمة الأعباء التدريسية لعضو هيئة التدريس لمتطلبات الأداء الفعال، والأخذ بالطرق والأساليب الحديثة في التدريس وتوصيل المعرفة بالفاعلية والكفاءة المطلوبة.

• البرامج الدراسية: مدى ملائمة البرامج الدراسية لاحتياجات المجتمع وسوق العمل، ومتطلب التنمية المعرفية، مدى ارتباط المقررات والمناهج والبرامج الدراسية برسالة الجامعة وأهدافها، ومدى التميز الذي تتمتع به كل كلية في برامجها وأنشطتها البحثية.

• المكتبات ومراكز المعلومات: مدى توافر مكتبة مزودة بمصادر المعلومات الضرورية لزيادة كفاءة وفاعلية التحصيل الدراسي بالكلية وعلى مستوى الجامعة؛ مدى توافر المكتبات الرقمية بكل كلية، مدى إتاحة خدمات المكتبات والوسائل السمعية والبصرية لطالبي هذه الخدمات على مستوى الكليات، مدى توافر أشخاص مؤهلون لتسيير هذه الخدمات والإشراف على تقديمها والمحافظة على بقائها صالحة للعمل بكفاءة.

• الجوانب المالية: مدى توافر الموارد المالية، الأداء، كافة الأعمال والمصادر المختلفة للتمويل، مدى توافر التنظيم المالي السليم وسهولة إجراءاته، مدى القدرة على تنمية الموارد الذاتية ومدى القدرة على استخدام الموارد المتاحة.

• المباني والمرافق والتسهيلات المتعلقة بالعملية التعليمية: مدى كفاية وملائمة المباني والمرافق والتجهيزات بكافة أنواعها، ومدى الالتزام بقواعد السلامة والأمن الصناعي.

• خدمات الطلاب والعاملين: مدى توافر أنشطة رعاية الشباب، الإقامة بالمدن الجامعية، دعم الكتاب الجامعي، مكافآت التفوق، والقروض والمساعدات المختلفة.

- **شؤون الطلاب والنتائج:** مدى ملائمة أعداد الطلاب المقبولين للإمكانيات المتاحة، مدى توافر خدمات إضافية للطلاب المتميزين، ومدى كفاءة النظام المتبع في إجراء الامتحانات ورصد النتائج.
- **النشاط البحثي:** مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي وتنمية المعرفة خارج مجال الترقية العلمية، مدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس في أنشطة البحث العلمي التطبيقية، ومدى مساهمة الكلية من خلال فرق عمل بحثية في خدمة قطاعات الإنتاج المختلفة بالمجتمع المحلي.
- **العلاقات المؤسسية مع المجتمع:** مدى انفتاح الجامعة على المجتمع، نشاط الأستاذ في المجتمع والعضوية وفي المجالس المهنية المختصة.
- **ضمان الجودة:** ضمان الجودة الداخلية، التنسيق بين الوظائف الأكاديمية والإدارية، نتائج تقييم نظام ضمان الجودة الخارجية والإصلاحات التعليمية.
- **التقييم البرامجي:** أي تقييم البرامج الأكاديمية التخصصية التي تطرحها المؤسسة والتأكد من جودتها، وعادة ما يرتبط تقييم البرامج بتقييم كل من عمليتي التكوين والتدريس.
- **تقييم عملية التكوين:** وتتعلق بجملة الجوانب المتعلقة ببرامج التكوين، نذكر منها: محتوى التكوين، الموارد المادية والبشرية، الطرق البيداغوجية والنتائج من حيث الخريجين والمهارات المكتسبة، والهدف منها هو معرفة أفضل لسير التدريس للطلاب.
- **تقييم عملية التدريس:** وهي تتعلق بالأنشطة البيداغوجية لأعضاء هيئة التدريس أو أنشطة تعلم الطلبة، والهدف منها هو تحسين الجودة البيداغوجية. (10)

3 المؤشرات الدالة على مدى تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي في ضوء متطلبات ضمان الجودة :

- أن يكون للجامعة أنظمة وتعليمات خاصة بها تشمل الجانبين الأكاديمي والإداري.
- أن تتسم الأنظمة والتعليمات المطبقة في الجامعة بالوضوح وأن تكون معتمدة من مجالس الحوكمة.
- أن تشكل مجالس الحوكمة في الجامعة الأمانة، الجامعة، الكليات، الأقسام بطريقة ديمقراطية.
- أن تكون مجالس الحوكمة على معرفة تامة بوضع الجودة والاعتماد للبرامج التي تقدمها الجامعة.
- أن يعي أعضاء هيئة التدريس والطلبة والإداريون الأدوار المنوطة بهم.
- أن تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع الطلبة دون تمييز.
- أن تحل المشكلات في الجامعة بشفافية.

- أن يكون للجامعة مواردها المالية والتي تؤثر إيجابيا في تطبيق الأنظمة والقوانين .
- أن تكون للجامعة موازنة تقديرية .
- أن تطبق الأنظمة والتعليمات بشكل فاعل بهدف التقليل من الأزمات
- أن تسعى الجامعة إلى الارتقاء بسمعتها الأكاديمية .
- أن تكون للجامعة خطة عمل سنوية .
- أن يكون للجامعة خطة استراتيجية .
- أن تقيم الجامعة خططها وبرامجها باستمرار بهدف تطويرها.
- أن تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة والتعليمات حسب متطلبات العصر .
- أن تتبع الجامعة الأساليب الديمقراطية في إدارة الجامعة وصنع القرار .
- أن تضع الجامعة معايير واضحة لتقييم الأداء الهيئتين الأكاديمية والإدارية .
- أن توفر الجامعة نظاما لتلقي مقترحات منتسبي الجامعة وشكاواهم و التعامل معها.
- أن تراعي الجامعة مبادئ الشفافية والوضوح (العدالة والمساواة في التطبيق الكامل للأنظمة والتعليمات على العاملين)
- أن توظف الجامعة الميزانية بفاعلية وفقا لخطة التحسين و التطوير فيها .
- أن تطبق الجامعة نظاما للمساءلة على المستويين الفردي والجماعي .
- أن يكون للجامعة برامج للتدريب و التعليم المستمر من خلال مراكزها المختلفة .
- أن تعزز الجامعة مبدأ الانتماء والولاء لها وللوطن. (11)

IV نماذج ناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي:

ارتبطت النماذج الناجحة لحوكمة الجامعات في بعض الدول على المستوى العالمي بتميزها وارتباطها بمبادئ ومعايير الجودة لتكون بمثابة مؤشرات يحتذى بها عند تطبيق الحوكمة في أي دولة تصبو لتطوير أدائها الإداري وتحقيق مخرجات متميزة تلبي الاحتياجات المتنوعة لمجتمعاتها، ، وجدير بالذكر أن الجامعات التي خُطت خطوات متقدمة وقدمت نماذج لأنظمة حوكمة جيدة هي تلك الجامعات التي نالت تصنيفات عالمية على مستوى العديد من أنواع تصنيفات الجامعات كالتصنيف الأكاديمي للجامعات عالمية المستوى (ARWU) المعروف باسم شنغهاي ، والتصنيف الدولي للتعليم العالي (TIMES)، والتصنيف الدولي (QS)، وفيما يلي أهم النماذج :

1 النموذج الأمريكي:

برتبط ذكر الجامعات الأمريكية بالتفوق الأكاديمي، والشهرة العالمية، فرغم أن جامعاتها حديثة النشأة نظرا لحدثة نشأة الدولة الأمريكية، إلا أنها تحتل سنويا أولى المراتب في قائمة التصنيفات العالمية للجامعات.

تعتبر حوكمة الجامعات قضية محسومة في الولايات المتحدة، إذ تقدم خدمات التعليم العالي من خلال الإعلان بوضوح من خلال مواقعها الالكترونية عن الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعات وإدارتها ورقابتها. وتظهر بنية الحوكمة فيها أنها تتمتع بحكم ذاتي وحرية أكاديمية كبيرة، حيث يتيح لها كيانها القانوني المستقل الكثير من الحقوق ويفرض عليها بعض الالتزامات، ومن هذا المنطلق استطاعت الجامعات الأمريكية أن تحقق الريادة العالمية في جودة الخدمات التي تقدمها.

وتبرز ميزة الحكم الذاتي أو الاستقلال الإداري للجامعات الأمريكية من خلال حق كل جامعة حكومية كانت أو خاصة في وضع تشريعاتها وقوانينها التنظيمية ولوائحها المستمدة من فلسفة المجتمع الأمريكي، مع مرونتها التي تسمح لها بالتعديل والتحديث بحسب ما يطرأ من مستجدات في بيئة هذه الجامعات، كذلك حق كل جامعة أمريكية في وضع هيكلها الإدارية بما يتناسب مع حجم التخصصات والوظائف المناطة بها، ويتم ذلك بدون مشاركة أي جهة حكومية، وتتفرد كل جامعة أمريكية بتأدية الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف ومراقبة، إضافة إلى تعيين أعضاء الهيئة التدريسية بها والإدارية.

ولا يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية تنظيم أو خطة مركزية للتعليم الجامعي، إذ لكل جامعة مجلس أمناء خاص بها يتولى إدارتها ووضع التخطيط العام لها، يتكون في غالب الأحوال من رجال الأعمال وممثلي الهيئات المختلفة ممن قدموا الهبات لصالح الجامعة، إضافة إلى ممثلين للطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية، ويتم اختيار أعضاء المجلس عن طريق الانتخاب العام .

فالاتجاه السائد في الجامعات الأمريكية يتجه نحو مركزية التخطيط على مستوى الولاية ولا مركزية التنفيذ على مستوى الجامعة، بمعنى أن هناك أجهزة مركزية تضع التشريعات العامة وتترك لكل جامعة حرية التصرف في تنفيذ هذه السياسات، بما يضمن تحقيق الأهداف العامة المحددة ويتيح للجامعات قدرا أكبر من الحرية والاستقلالية.

أما من ناحية الحرية الأكاديمية في الجامعات الأمريكية، فإن المقررات تختلف من جامعة إلى أخرى، حيث تعمل كل جامعة على وضع مقرراتها الدراسية وتطويرها بالشكل الذي يسهم في حل مشكلات البيئة الموجودة بها، ولكل جامعة حرية تحديد طرق التدريس والوسائل التعليمية، وتجعل لكل طالب حرية اختيار المقررات التي يدرسها بما يتلاءم مع ميوله واستعداداته، وعمل كل جامعة على تنظيم الدراسة بها والامتحانات وتحدد الدرجات العلمية والمستويات المطلوبة لقبول الطلبة الملتحقين بها .

كما يتمتع عضو هيئة التدريس في الجامعات الأمريكية بحريته الأكاديمية، حيث تضمن بيان اتحاد أساتذة الجامعات الأمريكية بأن لعضو هيئة التدريس الجامعي حق التمتع بالحرية الأكاديمية في الصف لمناقشة وتدريس الموضوعات التي تقع في مجال تخصصه، ولكن ليس من حقه أن يدخل في تدريس الموضوعات الجدلية وخاصة التي لا تتصل بموضوع دروسه، والتي قد يترتب عليها تهديد الكيان الاجتماعي أو فلسفة ومعتقدات المجتمع . (12)

2 النموذج البريطاني:

تعد تجربة المملكة المتحدة في حاكمية الجامعات من أهم التجارب الحالية، إذ لديها نظام معن لتطبيق مبادئ الحاكمية الجامعية، وقد أسهم ذلك وبشكل واضح في بلوغ مؤسسات التعليم العالي بها مراكز متقدمة من التصنيف العالمي للجامعات، و يتجسد نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي البريطانية من خلال المبادئ التالية:

- الشفافية ومشاركة أصحاب المصلحة: تتبنى مؤسسات التعليم العالي البريطانية قانون حوكمة شفاف الذي يساعد في حماية سمعة المؤسسة وضمان صحة أصحاب المصلحة الأساسيين والشركاء ، بما في ذلك مجتمع الطلبة والمجتمع ككل. تم تطوير هذا القانون بعد العديد من الاستشارات مع لجنة رؤساء الجامعة وأصحاب المصلحة في التعليم العالي، وإبلاغهم أن تبني هذا القانون يعتبر ضمان ثقة أصحاب المصلحة في إجراءات الحوكمة التي تقوم بها مؤسسات القطاع، التي تعتمد على المشاركة الواسعة لهؤلاء على مستوى القرارات الإستراتيجية، وأيضاً الشفافية في تخصيص الموارد واعتماد عملية الانتخاب الحر لجميع القيادات بدل التعيين.

- الرقابة والمساءلة: تقوم هيئات الحكم بمراجعة منتظمة شاملة وواضحة حول فعاليتها وفعالية مجالسها ولجانها وجمعياتها، بما فيها تدقيق دوري لقانون الحوكمة والمسؤوليات التشريعية على هذا الأساس تتم الرقابة على مؤسسات التعليم العالي في بريطانيا من طرف اللجنة المالية ولجنة المراجعة الداخلية، اللجنة المالية تتولى متابعة تطبيق السياسات المالية المختلفة للجامعة، وتقديم تقاريرها حول النشاطات المالية التي قامت بها المؤسسات إلى المجلس الحاكم، أما لجنة المراجعة الداخلية فتتولى الرقابة الداخلية من خلال مراجعة مدى الالتزام بقرارات المجلس بالإضافة إلى إدارة المخاطر وتتشكل عادة من ثلاثة أعضاء من مجلس الجامعة وعضو من خارج المجلس ذي خبرة مالية ومحاسبية واسعة على أن لا يكون من ممثلي الطلبة أو الأساتذة، ويتم تقديم تقارير اللجنتين إلى المجلس الحاكم ورئيس الجامعة، كما تتوفر آليات وقائية لأصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الإدارة التنفيذية وتوجيه السلوك من خلال آليات الانتخاب المتكررة، كما تقوم الجامعات بالإفصاح للمجتمع والمنتسبين إليها عن قوائمها المالية مرفقة بتقرير مفصل من قبل مراجع الحسابات.

- الاستقلالية المؤسسية والحرية الأكاديمية: تعد اللامركزية من أهم مميزات التعليم العالي في بريطانيا فمؤسسات التعليم العالي هيئات تتمتع باستقلالية كبيرة في إدارة شؤونها وتحقيق أهدافها، نتيجة انخفاض التمويل الحكومي الذي لا يمثل إلا ما نسبته 24%، إضافة إلى امتلاكها لمجالس مؤهلة لحكومتها تضع استراتيجيتها وتسهر على تنفيذها ومراقبتها وتتمتع باستقلال كبير سواء تعلق الأمر بفتح التخصصات أو تحديد محتوى المقررات، توظيف أعضاء هيئة التدريس الذين يتمتعون بالحرية الأكاديمية. (13)

3 النموذج الفرنسي:

تحدد معالم الحوكمة في الجامعات الفرنسية من خلال قانون توجيه التعليم العالي (Faure) الذي أعاد تعريف الجامعات بأنها مؤسسات ذات طابع علمي وثقافي تقوم على ثلاثة مبادئ أساسية:

- الاستقلالية: وهي ثلاثة أنواع، الاستقلالية الإدارية حيث يديرها مجلس إدارة ويقودها مدير، والاستقلالية التعليمية التي تحدد برامجها التعليمية وطرق تقييم طلابها، والاستقلالية المالية التي تفر ميزانيتها من الموارد المالية الخاصة ومن دعم الحكومة.

- المشاركة: حيث تدار الجامعة بطريقة ديمقراطية، وبمشاركة الموظفين والطلاب وشخصيات خارجية
- تعدد التخصصات، حيث تجمع عدة تخصصات في المسار الواحد.

وقد طورت رسالتها فأصبحت ذات طابع علمي ثقافي مهني وضم إليها المدارس العليا والمعاهد والوحدات التعليمية والبحثية والمختبرات والمراكز البحثية، وبهذا قامت حوكمة الجامعات الفرنسية على محورين رئيسيين :

- الحوكمة الخارجية: وتنقسم إلى ثلاث جهات ألا وهي: الجهات الإشرافية والرقابية، ويتولاها وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، حيث يقوم برسم سياسات الحكومة بهدف ضمان توافر فرصة التعليم للجميع، وتنمية وتطوير التعليم، وفيما يخص الرقابة فتقوم بها هيئة الرقابة العامة للإدارة والتعليم والبحث العلمي التابعة للوزارة، والجهات الاستشارية تتمثل في المجلس الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي الذي يتكون من مديري الجامعات أعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلاب التعليم العالي ووزير التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ويقوم بتمثيل الجامعات من جهة والمصالح الوطنية التعليمية والثقافية من جهة أخرى وتقوم الحكومة باستشارة المجلس في كل ما يخص التعليم العالي، والنظر في الأحكام التأديبية التي تصدرها مؤسسات التعليم العالي، اما التقييم تقوم به هيئة تقييم البحث العلمي والتعليم العالي، وهي جهة إدارية مستقلة تقوم بتقييم وتقويم العملية التعليمية والبحثية في التعليم العالي، وتصدر تقارير دورية لنتائج التقييم في ضوءها يتم تخصيص الميزانية السنوية.

- الحوكمة الداخلية: تتم من خلال أربع جهات رئيسية هي: مدير الجامعة يمثل الجامعة يمتلك السلطات التنفيذية في الجامعة، ويتم اختياره بالانتخاب، مجلس الإدارة : يشمل في عضويته أعضاء هيئة التدريس والباحثين ومن في حكمهم وشخصيات خارجية منهم على الأقل مدير شركة وشخصية فعالة في المجال الاجتماعي أو الاقتصادي وعضو أو عضوان من السلطات المحلية وأعضاء من الموظفين والإداريين والفنيين والطلاب، ويقوم بتحديد سياسة الجامعة والتصويت على الميزانية واعتماد الحسابات النهائية واعتماد الاتفاقيات التي وقعها مدير الجامعة وإقرار التنظيمات الداخلية للجامعة، المجلس العلمي: وهو يتكون أساسا من لجنتي البحث العلمي والتأهيل، والتي تقوم بتوزيع الميزانية المخصصة للبحث العلمي وفقا لما أقره مجلس الإدارة، والحياة الجامعية وتمثل جهة استشارية يتم استشارتها حول البرامج الدراسية وكل ما يخص الحياة في الجامعة ولجنة تأديبية ولجان أخرى لقضايا التوظيف والانتداب ويكون رئيسه ونائبه من طلاب الجامعة، ويتم اختيارهم بالانتخاب، الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية: يعين مديرها بترشيح من مدير الجامعة وبقرار من وزير التعليم ووزير المالية، ويقوم بالمهام الإدارية والمالية تحت إشراف مدير الجامعة. (14)

4 النموذج الصيني:

إن أبرز ما يميز تجربة الحوكمة في الصين نظام الحكم الذاتي للجامعة استقلاليته ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة اللامركزية للتعليم العالي، كما أن تطبيق الحاكمية بمبادئها الشفافية، والمشاركة والمساءلة والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الارتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي، وقد ارتبطت معالم الحوكمة في التعليم العالي بالصين بإعطاء مزيد من الصلاحيات للجامعات والكليات في الصين خصوصا في الشؤون الأكاديمية والإدارية والبحثية حيث قامت الحكومة الصينية خلال العقود الثلاثة الماضية بسلسلة من الجانب التطويرية والجوهرية في التعليم العالي من أجل إعطاء مزيد من المرونة والإصلاحات الهيكلية والتي أدت

إلى تميز التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمتها؛ حيث تم اقتصار دور الوزارة على الجانب الإشرافي فقط مع الاهتمام بجانب المحاسبية والمساءلة، وتحول باقي الصلاحيات للجامعات، ومنها للكليات والأقسام فقط قامت بما يلي:

- إتاحة الفرص للجامعات والكليات لاختيار خططها التعليمية ومناهجها.

- إعطاء الجامعات والكليات مزيداً من الصلاحيات لقبول المشاريع والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني من خلال إنشاء كيان علمي يتمحور حول التدريس والبحث العلمي والإنتاج الصناعي .

- اقتراح التعيين والإعفاء لوكلاء الجامعات و العمداء والمناصب الإدارية الأخرى.

- تحمل المسؤولية الكاملة عن توزيع رأس المال بشكل استثماري في مشاريع الجامعة وإدارة الميزانية السنوية المخصصة من الدولة وتفويض الصلاحية للجامعات بهدف تطوير التبادل الدولي.

- تحتفظ الحكومة الصينية بصلاحيات تعيين أصحاب المناصب العليا في الجامعات ، وتقوم وزارة التعليم بالإشراف على الجامعات من خلال متابعة الأنظمة واللوائح علي مؤسسات التعليم العالي من خلال تنفيذ السياسات والتشريعات والتخطيط والتمويل والتقييم. وفي إطار التنوع في أنماط التعليم العالي فقد أقامت الصين شبكة متكاملة من الجامعات الإقليمية وتبنت في نفس الوقت منهجيات تعليمية تعتمد على النقل التلفزيوني والتعليم عن بعد. (15)

5 النموذج الماليزي:

تتبنى مؤسسات التعليم العالي الماليزية على مستوى هيكل الحوكمة نظام تنازلي من القمة إلى القاعدة في القطاع الحكومي، حيث تخضع المؤسسات لتأطير القانون والسياسات الحكومية التي تنفذها الدولة مما يعكس مستوى استقلالية منخفض. في المقابل يتبنى القطاع الخاص نظام تصاعدي من القاعدة إلى القمة، والذي يتضمن أن الحكومة تطبق الاقتراحات والتعديلات التي يحددها الأكاديميون بدلاً من القاعدة، أي أن مستوى الاستقلالية مرتفع في القطاع الخاص مع توسع في الإجراءات الحكومية التنظيمية.

تعتبر الاستقلالية أو ما يصطلح عليه بالحكم الذاتي عاملاً أساسياً في جودة العمل الأكاديمي في ماليزيا، وقدرة مؤسسات التعليم العالي على ممارسة المبادرة داخل هياكل السلطة مرتبطة بالنظام المعتمد من القمة للقاعدة أو العكس، ويعتبر تحقيق التوازن ما بين الاستقلالية والمساءلة في علاقة مؤسسات التعليم العالي بالحكومة من القضايا المهمة المطروحة خاصة فيما يتعلق بالتمويل الحكومي، ففي ظل الاتجاه الدولي نحو منح مؤسسات التعليم العالي مزيداً من الاستقلالية من قبل الحكومات، وحصر دور هذه الأخيرة في الإشراف عن طريق استخدام أدوات التمويل وتبني سياسات لضمان المساءلة ومراقبة مدى استجابة نظام التعليم العالي للأهداف الحكومية، أشار في هذا السياق تقرير البنك الدولي أن ماليزيا من الدول التي يبلغ فيها تأثير الحكومة أعلى المستويات، واتضح أنها من بين أهم البلدان الآسيوية تمتعاً بالاستقلالية وتتميز هياكل حوكمتها بالمركزية الشديدة، حيث تكلف وزارة التعليم العالي في ماليزيا بتوجيه القطاع على المستوى الاستراتيجي والإشراف على تطويره

يمثل المجلس الوطني للتعليم العالي الذي يرأسه وزير التعليم العالي الهيكل الشامل للحوكمة يقوم بالتخطيط والتنسيق بين القطاعين الحكومي والخاص، ويحدد السياسات المتعلقة بمحتوى البرامج، المرتبات والمصاريف، كيفية اختيار الطلبة، سير الدراسة

والتمويل، ومؤسسات التعليم العالي تؤدي مهامها في ظل نظام مركزي، ورغم منح استقلالية نسبية للجامعات الحكومية، إلا أنها لم تمنح سلطة إدارة الجوانب الرئيسية لتسيير أعمالها، مما يفرض قيوداً خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التي بإمكانها عرقلة المنافسة على المستوى الدولي.

في إطار التوجه لإصلاح التعليم العالي، عملت ماليزيا على تغيير السياسات المتعلقة بالاستقلالية حيث تم تعديل قانون الجامعات والكليات الجامعية سنة 2009 ثم سنة 2012، وتم في هذا الإطار تحديد مخطط للفترة 2015-2025، من أجل توسيع تفويض السلطة والتقليل من الرقابة الحكومية، وتضمنت هذه التعديلات الاستقلالية على أربعة مستويات في المستوى المؤسسي، الأكاديمي، المالي وإدارة الموارد البشرية، فبعدما كانت مؤسسات التعليم العالي في ماليزيا مستقلة نسبياً، أصبحت بعد تطبيق مخطط التعليم العالي 2015-2025، تتمتع بالاستقلالية الكاملة فيما يتعلق بمسائل الميزانية، بينما ظلت استقلالياتها جزئية فيما يخص تحديد الهيكل الأكاديمي، تحديد مستويات رواتب الموظفين، تعيين وفصل الموظفين الأكاديميين، تحديد الرسوم الدراسية واتخاذ القرارات الخاصة بتسجيل الطلبة، وتجدر الإشارة هنا أن الاستقلالية في الإصلاحات الماليزية لا تعني الخصوصية كما لا تعني الحرية، بل تخضع مؤسسات التعليم العالي للقوانين مع تفويضها صناعة القرارات في المجالات الرئيسية، بهدف جعلها أكثر ديناميكية وتنافسية في قيادة التغيير وتحقيق التميز من بين تأثيرات الاستقلالية على مستوى الدولة كانت التوجيه غير المباشر، غياب الإدارة الجزئية أو التفصيلية، تطبيق المساءلة، أما على مستوى مؤسسات التعليم العالي فتتمثلت في الخضوع للمساءلة. (16)

V الخاتمة:

إن الحديث عن حوكمة المؤسسات التعليم العالي يدور حول التشريعات والسياسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات لذوي التأثير من ذوي المصالح داخل الجامعة وخارجها، ولا سيما تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها ذات الصلة بأدوار الجامعة المختلفة وفي الجوانب التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية والمالية كافة، كما تتمثل في القيم المهنية والأخلاقية المعززة للأداء، كالمسؤولية والمساءلة والمشاركة والشفافية والعدل والأمانة والفاعلية والجودة.

حيث نجد أن المرتكز الأول لنموذج الجامعات عالمية المستوى هو مدى توافر أسس الحوكمة الرشيدة في المؤسسة التعليمية، وهي الحوكمة التي تنامي دورها في الآونة الأخيرة بسبب التوسع الكبير في التعليم العالي، وتنامي الوعي بالمشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرارات، وغيرها من العوامل الأخرى التي جعلت من الحوكمة مطلباً أساسياً في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

وقد أفضت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نلخصها في العناصر التالية:

- أن تطبيق الحوكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي يؤدي لأداء إداري وإدارة جامعية متطورة ومتميزة قادرة على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة وأساليب مناسبة من خلال إدارة رشيدة .
- نظام ضمان الجودة في التعليم العالي هو القوة المرشدة وراء نجاح أي برنامج أو نظام أو مقرر دراسي وهذا الأمر يستدعي أن تندمج آلياتها في جميع نشاطات المؤسسة التعليمية وأن هدف ضمان الجودة هو دائماً تقادي وقوع الأخطاء ومنع الفشل.

- هناك مؤشرات تدل على مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات في ضوء متطلبات الجودة الشاملة؛ لأن الحوكمة كتلة متكاملة ومتفاعلة لخلق التوازن داخل العمل، ويسبب فقدانها خلا كبيرا في الجامعة.

VI التوصيات :

خلصت الدراسة لمجموعة من التوصيات نلخصها في مايلي:

- ضرورة تعزيز مبادئ الحوكمة والانخراط في نظم ضمان الجودة الخارجية،
- وضع الحدود الدنيا المقبولة لمعايير جودة الأداء وتحديد آليات اعتماد المؤسسات التعليمية من خلال العلاقة مع الهيئات العالمية لضمان الجودة والأداء.
- وضع أطر عامة وضوابط موحدة على مستوى عال من الشفافية وذلك على الصعيد العالمي.

VII قائمة المراجع:

¹ Organization for Economic Co-operation and development (OECD), "principles of corporate governance", OECD publishing , Paris, 2004, p:05.

² منى عبد الله الحداد، مفهوم الحوكمة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة الدراسات العليا لجامعة النيلين، مجلد 10، العدد38، 2018، ص174.

³ عزيزة عبد الله طيب، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية، مجلة العلوم التربوية، المجلد 02، العدد02، 2018، ص201.

⁴ مرزوق، فاروق جعفر، حوكمة التعليم المفتوح: منظور استراتيجي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2012، ص36.

⁵ محمد مديحة فخري محمود، دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقه في الجامعات المصرية، مجلة مستقبل التربية العربية، مجلد 18، العدد73، 2011، ص82.

⁶ منى عبد الله الحداد، مرجع سبق ذكره، ص ص 176-177.

⁷ المليجي، رضا إبراهيم، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب أفريقيا وزيمبابوي وإمكانية الاستفادة منها في مصر، المؤتمر السنوي التاسع عشر: التعليم والتنمية البشرية في دول قارة إفريقيا، جامعة عين شمس، مصر، 2011، ص66.

⁸ ياسر محمد محبوب حمد السيد، برنامج مقترح لتطبيق معايير ضمان جودة التعليم العالي السودانية في ضوء التصنيف العالمي للجامعات - جامعة الخرطوم نموذجا" ، المؤتمر العربي الثالث لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2013، ص80.

⁹ عماد أبو الرب وآخرون، الضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي بحوث ودراسات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص315.

- ¹⁰ شريفة عوض الكسر، دور تطبيق الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات-دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض-، مجلة كلية التربية الأساسية، المجلد 2018، العدد39، 2018، ص ص 421-422.
- ¹¹ ناصر الدين ويعقوب عادل، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص ص18- 19.
- ¹² جقطه سناء، دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الاطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف-، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف-1-، 2016/2017، ص ص 77-78.
- ¹³ نزيهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة سطيف -1-، 2019/2020، ص ص 65-66.
- ¹⁴ هالة فوزي محمد عيد، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد37، 2017، ص ص 536-537.
- ¹⁵ خورشيد، معتز ويوسف، محسن ، حوكمة وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية، الاسكندرية، 2009 ، ص 120-121.
- ¹⁶ نزيهة مقيدش، مرجع سبق ذكره، ص ص85-86.