

حوكمة التعليم العالي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة في إطار مخططها

الاستراتيجي 2017-2022

The higher Education Governance of Mohammed Boudiaf University in m'sila in its Strategic Plan 2017-2022

خرخاش سامية^{1*}، فراحتية العيد²، زلاقي وهيبة³

¹ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، samia.kharkhache@univ-msila.dz

² جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، laid.ferahtia@univ-msila.dz

³ جامعة محمد بوضياف المسيلة (الجزائر)، wahiba.zellagui@univ-msila.dz

تاريخ التسليم: 2020/06/17، تاريخ المراجعة: 2020/09/23، تاريخ القبول: 2020/12/11

Abstract

The aim of this research is to identify the application of higher education governance at Mohamed Boudiaf University in M'sila Within the university's strategic plan from the viewpoint of administrative professors. It The higher education institutions endeavor to take care of applying university governance to develop universities in terms of administration, employment, and productivity, It is considered a strategic approach to ensure discipline, transparency and balance in achieving the interests of all parties (students, professors, and society) In order to achieve development goals,. Through the field study, the study concluded that the University of Mohamed Boudiaf, M'sila, University governance is embraced within the strategic blueprint In order to achieve the goals of stakeholders, The university also applies to university governance from the viewpoint of administrative professors.

Keywords : University governance, improving the work environment, improving participation and accountability, improving the relationship with the community.

الملخص

هدف هذا البحث إلى التعرف على تطبيق حوكمة التعليم العالي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ضمن المخطط الاستراتيجي للجامعة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين، إن سعي مؤسسات التعليم العالي إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق الحوكمة الجامعية لتطوير الجامعات من الناحية الإدارية والوظيفية والإنتاجية يعتبر مدخلا استراتيجيا لضمان الانضباط والشفافية والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف (الطلبة، الأساتذة، المجتمع)، من أجل تحقيق أهداف التنمية، ومن خلال الدراسة الميدانية توصلت الدراسة أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتبنى حوكمة الجامعات ضمن مخططها الاستراتيجي، بغية تحقيق أهداف أصحاب المصلحة، كما أن الجامعة تطبق حوكمة الجامعات من وجهة نظر الأساتذة الإداريين.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية، تحسين بيئة العمل، تحسين المشاركة والمساءلة، تحسين العلاقة مع المحيط

1. مقدمة:

يمثل التعليم العالي والجامعي أهم الركائز الأساسية في بناء المجتمع وتطويره، وتعتبر هذه الحقيقة عن نفسها فيما تعكسه الجامعات من خلال تنظيمها ووظائفها من خصائص، وفي نفس الوقت تعاني من عدة مشكلات تأتي في مقدمتها ضعف الإمكانيات والموارد لمسايرة المستجدات في مجال تطوير البحوث. كما أن مؤسسات التعليم العالي أصبحت وظيفتها الإنسانية تقتصر على التدريس فقط مع إهمال للوظيفتين الأساسيتين التاليتين وهما البحث العلمي وخدمة المجتمع، ويتجلى ذلك من خلال ندرة البحوث العلمية التي تنتجها الجامعات وقلة البرامج والنشاطات التي تقدمها كل جامعة في مجال خدمة المجتمع وتنميته. ووفقا لذلك فإن جامعات اليوم والتعليم الجامعي بصفة أساسية يحتاج إلى ضرورة تحليلها تنظيميا للتعرف على مراكز القوة ومواطن الضعف بها والتي تنعكس على الأداء والتشغيل والتطوير في المناهج والمقررات لجعل الجامعة منظمة إستراتيجية تؤثر وتتأثر بالمجتمع المحلي والعالمي؛ وان تتدارك ذلك التغير المتسارع في التكنولوجيا من أجل تلبية رغبات وتطلعات عملائها(الطلبة، الأساتذة، المجتمع، الشركاء...)، وأن تستطيع البقاء في البيئة التي تتغير بدورها بسرعة. وضمن هذا الدور الجديد للجامعات، فإن السعي إلى ضرورة الاهتمام بتطبيق الحوكمة الجامعية لتطوير الجامعات من الناحية الإدارية والوظيفية والإنتاجية يعتبر مدخلا استراتيجيا لضمان الانضباط والشفافية والتوازن في تحقيق مصالح جميع الأطراف من أجل تحقيق أهداف التنمية.

وجاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على تطبيق حوكمة التعليم العالي في إطار المخطط الاستراتيجي للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، وكانت إشكالية البحث متمثلة فيما يلي: ما مدى تطبيق حوكمة التعليم العالي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ضمن المخطط الاستراتيجي للجامعة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين؟

ويندرج تحت هذا السؤال مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما موقع حوكمة الجامعات ضمن المخطط الاستراتيجي لجامعة المسيلة؟
- هل تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حوكمة الجامعات من وجهة نظر الأساتذة الإداريين؟

فرضيات الدراسة:

- بناء على إشكالية الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية :
- تتبنى جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حوكمة التعليم العالي ضمن المخطط الاستراتيجي بغية تحقيق أهداف أصحاب المصلحة(الطلبة، الأساتذة، المجتمع)

- تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حوكمة الجامعات من وجهة نظر الأساتذة الإداريين. أهمية البحث: تستمد هذه الدراسة أهميتها في التأكيد على تطبيق حوكمة التعليم العالي في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ضمن المخطط الاستراتيجي للجامعة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين مما يسهم في تحسين أدائها ورفع مستوى كفاءتها بما يتيح حماية أصحاب المصالح وتحقيق أهداف التنمية.

أهداف البحث: نهدف من خلال دراسة هذا الموضوع إلى تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

-الإلمام بالإطار النظري لمبادئ الحوكمة.

- التعرف على حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ضمن مخططها الاستراتيجي

- تقييم حوكمة جامعة المسيلة من وجهة نظر الأساتذة الإداريين

منهجية البحث: بغرض استكمال هذه الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة موضوع الدراسة وتحليلها وتفسير النتائج المتوصل إليها والوقوف إلى إمكانية تعميمها. كما سيتم الاعتماد على أداة واحدة لجمع البيانات والمتمثلة في الاستبيان، حيث تمس فقرات الاستبيان محاور حوكمة التعليم العالي.

2. ماهية حوكمة التعليم العالي

يقصد بالتعليم العالي كل مراحل التعليم التي تلي مرحلة التعليم الثانوي فلا تقتصر على التعليم الجامعي فقط بل تصل إلى أوسع من ذلك والذي يهدف فيه الطالب إلى التحصل على درجات تعلم عالية تجعله فيما بعد ذلك الالتحاق والدخول في سوق العمل (غضبان حسام الدين، 2015، ص201)، أما لفظ الحوكمة Governance مشتق من الكلمة الانجليزية Govern أي يحكم ومنها أنتت government, governore, governance... الخ والتي تعني حكومة، حاكم، حوكمة بتتابع، وبهذا تجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح قد تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية وقد استحسنه عدد من متخصصي اللغة العربية ومنهم مركز دراسات اللغة العربية بالجامعة الأمريكية بالقاهرة ولذلك تم اقتراح استخدام حوكمة الشركات كمرادف لمفهوم corporat governance. بذلك استقر رأي الاقتصاديين والخبراء على مصطلح corporate governance أي حوكمة الشركات، أما الترجمة العلمية التي تم الاتفاق عليها لهذا المصطلح فهي " أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة (فاتح، 2010، ص7).

1.2 تعريف حوكمة الجامعات:

الحوكمة Corporate Governance أو الحاكمية أو الحكم الراشد هو البحث عن كيفية ضمان أو تحفيز الإدارة الكفوة في المؤسسات المساهمة لتحسين الأداء المالي

تعرف الحوكمة بأنها إستراتيجية تتبناها المنظمة لتحقيق أهدافها الرئيسية ضمن منظور أخلاقي ناشئة من ذاتها باعتبارها شخصية معنوية لها هيكل إداري وأنظمة ولوائح داخلية تكفل لها تحقيق أهدافها اعتمادا على قدراتها الذاتية وبعيدا عن تسلط أيمن أفرادها وبالشكل الذي يحقق أهداف أصحاب المصلح ذوو العلاقة (عبدالوهاب، 2016، ص107).

وتعرف الحوكمة بأنها السياسات الداخلية التي يشمل النظام والعمليات والأشخاص، والتي تخدم احتياجات المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين من خلال توجيه ومراقبة أنشطة إدارة الأعمال الجيدة مع الموضوعية والمساءلة والنزاهة (يوسف، 2016، ص302).

وتعرف الحوكمة كذلك بأنها النظام الذي تدار وتراقب به المؤسسات ويكون مجلس الإدارة المسئول عن الحوكمة في المنظمة، أما دور المساهمين في الحوكمة فهو انتخاب أعضاء مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من أن هناك هيكل تحكم مؤسسي ملائم (يوسف، 2016، ص302).

وهناك من عرف الحوكمة بأنها هي الإدارة الرشيدة للشركات لتقييم وتحسين الإطار القانوني والمؤسسي والتنظيمي للشركات من خلال توفير الإرشادات والمقترحات لبورصات الأوراق المالية والمستثمرين والشركات والأطراف الأخرى، وتتضمن حوكمة الشركات مجموعة من العلاقات بين إدارة الشركة ومجلس إدارتها وحملة الأسهم بها ومجموعة أصحاب المصالح الأخرى (علي، 2012، ص102).

كما تعرف الحوكمة بأنها القوانين والنظم و القرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة و الفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة الجامعية وتحقيق النجاح التنظيمي والإدارة المتميزة و تنظيم العمليات والعلاقات بين الجامعات والجهات المعنية الأخرى (بارة و سالم، 2017، ص173).

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD عرفت حوكمة الشركات على أنها مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف، التي لها علاقة مع الشركة، وهو الأسلوب الذي يقدم أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والنتائج والأسلوب الناجح لممارسة السلطة، الذي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعية لخدمة مصالح الشركة ومساهميها، وتسهيل المراقبة الجيدة لاستخدام موارد وأصول الشركات والمؤسسات بكفاءة وفعالية (كنزة، 2014، ص28).

أما حوكمة الجامعة فتحددها منظومة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، الموارد والأهداف، نماذج السلطة وسلسلها الهرمي، علاقات الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية بالوصايا بسوق العمل والمجتمع.(غضبان حسام الدين.ص202)

وعليه فان منظومة الجامعات بحاجة إلى إحداث نقلة نوعية من خلال تبني اتجاهات إدارية حديثة قادرة على التغيير نحو الأفضل و هو ما يمكن تحقيقه من خلال تبني الحوكمة بهدف تحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجماعي وتفعيل نظم الرقابة على التعليم وتحقيق مستوى الجودة في الأداء ودعم القرارات القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية كما أن وضع نظام لحوكمة الجامعات يساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ويمكنها من التقارب مع الطلبة والمجتمع المحلي بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة المخرجات الجامعية و الارتقاء بسمعتها الأكاديمية و يعطيها القدرة على المنافسة الدولية ويمنحها فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمي الدولي (احمد، 2017، 482).

وقد اهتمت الكثير من دول العالم بتطبيق الحوكمة الرشيدة في جامعاتها لتحقيق الجودة والفعالية والميزة التنافسية العالمية من خلال توفير نظم إدارية مرنة تقوم على إتباع اللامركزية في صنع واتخاذ القرارات والاهتمام بالمستفيدين وإشباع احتياجاتهم وإفساح المجال للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني في إحداث الشراكة المجتمعية في التعليم و إعطائهم دورا رقابيا على أداء المؤسسات التعليمية ومساءلتها ومحاسبتها (Fazekas.M,) <http://www.oecd.org/education/ceri/49835315.pdf> و Burns.T, 2012).

وتعرف حوكمة الجامعات بأنها مجموعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف الى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الاستراتيجيات المناسبة و الفعالة لتحقيق غايات الجامعة و أهدافها الإستراتيجية و هي بذلك تعنى النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية(معتر و محسن، 2009، ص209).

كما أن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها و صورتها من خلال أدائها و معاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل. وبذلك تحتاج الحوكمة في الجامعات إلى إدارة التغيير أكثر من التغيير نفسه لأن كثيرا من المتطلبات ليست بحاجة إلى تعديل التشريعات القانونية بل تحتاج إلى تفعيل ما هو موجود و تطبيقها بشفافية و ذلك ضمن سياسة تعظيم الإنجاز و توسيع باب

المساءلة و مراقبة الأداء للسير في إصلاح التعليم الجامعي بمنهج رشيد تكون الواقعية من مقوماته والرؤية المستقبلية من مستلزماته. (معتز و محسن، 2009، ص210).

كما أن تطبيق الحوكمة يولد مناخا للعمل الجماعي الذي يسعى لبلوغ غايات محددة وهي موجهة للاستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة كما أن حسن توزيع المهام والخدمات وإدارتها و تطبيقها يخفف من أوجه الاختلاف في الجامعة ويزيد من حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح وذلك من خلال زيادة فاعلية الإفصاح والمساءلة والرقابة والتحفيز. (بزراوية و سالمى، 2011، ص200)

2.2 خصائص حوكمة الجامعات

من خلال المفاهيم المقدمة للحوكمة، يستنتج أن هذا المفهوم له مجموعة من الخصائص (عبد العال، 2005، ص3) :

- أ-الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب الصحيح؛
- ب-الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث؛
- ج-الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوط غير لازمة للعمل؛
- د-المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية؛
- هـ-المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المؤسسة؛
- و-العدالة: احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المؤسسة؛
- ز-المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد.

3.2 مكونات حوكمة الجامعات

يمكننا 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، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة ومخرجاتها في ظل التغيرات المرنة للبيئة المحيطة بها إذ تمثل هذه المبادئ إطار العمل ويسبب غيابها اختلال التوازن (الحداد، 2018).

يتكون محيط حوكمة الجامعات من محيط داخلي ومحيط خارجي(غضبان حسام الدين، 2015، ص302):

أ-المحيط الداخلي: ويتمثل في كل الفئات التي تتكون منها الجامعة أو مايمثل في البيئة الداخلية للجامعة: - الطلبة

- هيئة التدريس
- المسؤولين والموظفين
- ب-المحيط الخارجي: البيئة الخارجية للجامعات التي تعتبر البيئة المكملة للبيئة الداخلية تؤثر وتتأثر بها وتشمل:
 - المحيط الاجتماعي: ونعني الطاقات البشرية
 - المحيط الاقتصادي ونقصد به فتح مجال التريصات الميدانية، توفير مناصب شغل، مصدر تمويل إضافي.
 - نقابات الأساتذة والتنظيمات الطلابية: وهي التي تمثل الطلبة والأساتذة والدفاع عن حقوقهم.
 - الوصاية(الوزارة): والتي توفر تمويل وتنظيم ومراقبة القطاع، كما أنها هي التي تسن منظومة القوانين.

4.2 المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات

عرف دونالد جوستون. أمين عام منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مبادئ الحوكمة بأنها: أداة مفيدة لتحسين أساليب الحوكمة وهي غير ملزمة أي أنها لا تمثل قواعد قانونية أمره ولا يوجد إلزام قانوني بها و إنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في إدارة المؤسسات والمنظمات وفقا لمعايير وأساليب علمية مما يحقق توازنا بين مصالح الأطراف المختلفة (Jonston, 2004, p3)، فمن أجل الحفاظ على علاقة فعالة ناجحة بين أصحاب رأس المال وأعضاء مجلس الإدارة يجب أن يكون هناك درجة عالية من الثقة بين الفريقين وهو ما يتطلب توافر خمسة مبادئ من مبادئ الحوكمة (علي و شحاته، 2006، ص20).

أ- الشفافية: وهي إيصال معلومات حقيقية واضحة وكافية إلى كافة الأطراف ذوو المصلحة ليتمكنوا من تحليل نتائج عمليات المنظمة.

كما تعني الشفافية أن تطرح الآراء و الأفكار و تناقش بروح التعاون و التنسيق مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة و الموضوعية و سهولة استخدامها و تطبيقها من قبل العاملين في الجامعة. (حسن، 2008، ص320)

ب-الإفصاح: ويقصد به توضيح السياسات العلمية و التربوية و التنفيذية للجامعة على مستوى مجلس الجامعة و للآخرين في الجامعة ممن لا تشكل معرفتهم عائقا لتنفيذ سياسات الجامعة بشكل سليم (يعقوب، 2012، ص341).

ج-المساءلة: أي وجود نظام فعال وقوي لمحاسبة المسؤولين الذين يتخذون القرارات الخاصة بتنفيذ أعمال، فيكون مجلس الإدارة في وضع المساءلة عن قراراته .

- د-المسؤولية: وهي مرتبطة بدعامة المساءلة من حيث المعاقبة على سوء الإدارة أو القيام بإجراءات تصحيحية وهي بطبيعة الحال تندرج ضمن خط تفويض السلطة
- هـ-العدالة: وهي الاحترام والاعتراف بحقوق كل الأطراف ذوو المصلحة
- و-الاستقلالية: وهي الآلية التي تلغي أو تقلل تضارب المصلحة مثل الهيمنة من طرف مسئول أو مساهم كبير على مجلس الإدارة(عدم استعمال النفوذ في التعيين)
- ز-الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية والمادية: يقصد بمبدأ الكفاءة تحقيق الأهداف و تقاس بالعلاقة بين تحقيق النتائج التي تفي باحتياجات المجتمع و الأهداف المرسومة (ربعية، 2016، ص201). ويرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب و بأقل التكاليف بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد (محمد، 2015، ص305).

3. المخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وعلاقته بحوكمة التعليم العالي

1.3 التعريف بميدان الدراسة: أنشئت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة سنة 1985 وأنطلق بها التعليم العالي سنة 1985، وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية، ثم في سنة 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية عام 1992، وأصبحت مركز جامعي في سنة 2001، وتم ترقيته إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01، المؤرخ في 18 سبتمبر 2001، المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 264/04، بتاريخ 2004/08/29 وكانت تتكون من 04 كليات فقط، كما تم فتح القطب الجامعي في الموسم الجامعي 2009/2008، حيث أصبحت تحوي 07 كليات ومعهدين وطنيين.

2.3 حوكمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة: أقامت جامعة محمد بوضياف بالمسيلة بوضع

مخطط استراتيجي لمدة خمس سنوات يمتد من 2017 إلى 2022، نقطة الانطلاق لهذه الخطة الإستراتيجية هي تشخيص الوضع الحالي للجامعة وتحديد نقاط القوة والضعف من جهة وتبيان الفرص والتحديات من جهة أخرى حسب نموذج سوت، وللوصول إلى عملية التطوير تم الاعتماد على أربعة محاور هي: حوكمة الجامعة؛ التكوين؛ البحث؛ الحياة الجامعية.

فمن بين المحاور الأساسية في هذا المخطط الاستراتيجي هو حوكمة الجامعة، الذي يضمن تحقيق رغبات طلابه و حاجات تنميتهم من أجل ولوج عالم الشغل، و في الوقت نفسه تحسين جودة التعليم بما يتناسب و متطلبات المنافسة في عصر العولمة و الاستخدام الرشيد للموارد المحددة في صورة توفير خدمات تدريسية و بحثية منفتحة على المجتمع تحقق احتياجاته من خلال مشروعها الاستثماري و مشاركتها في تحقيق أهداف مشروعات التنمية.

ولتجسيد الحوكمة في جامعة المسيلة نجد أن المخطط الاستراتيجي 2017-2022 أخذ بعين الاعتبار هذا الجانب من خلال وضع السياسات المناسبة لحسن سير العمل في الجامعة وتعزيز نجاح الطالب وبناء علاقة قوية بينه وبين الإدارة والأساتذة، وسنقدم الأهداف المسطرة العامة منها والخاصة لتحقيق الحوكمة الجامعية كما يلي (<https://www.univ-msila.dz/ar/> . يوم 2019/12/19):

أ-الهدف العام الأول: إنشاء حوكمة تستجيب لجميع أصحاب المصلحة.

إن حوكمة الجامعة تهدف إلى وضع كافة الأطراف أمام مستوياتهم، وذلك يتجسد في تكوين وتدريب الأساتذة والإداريين، وتسهيل الاتصال والتواصل بين الطلبة والإدارة والأساتذة، وتنتشر الجامعة إستراتيجيتها بكل وضوح وشفافية، وكذا تقوم الجامعة بإشراك الطاقم الأكاديمي والطلبة في فعاليات وأنشطة الجامعة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- تحسين بيئة العمل
- تحسين المساءلة.
- تحسين المشاركة.
- تعزيز الإدارة الأكاديمية والمالية.
- تعزيز الحكم الذاتي.

ب-الهدف العام الثاني: تطوير السياسة.

أن عملية تطوير السياسة معيار أساسي لضمان جودة التعليم الجامعي وتأمين جودة عالية من الخدمة التعليمية المقدمة للطلبة، ويتحقق ذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:

- وضع آليات لجعل الجامعة تلعب دورا فاعلا في التطوير.
- إنشاء وتشكيل مجموعة للتفكير الاستراتيجي.

ج-الهدف العام الثالث: تعزيز نظام الجودة : وذلك من خلال النظامين التاليين:

- تنفيذ نظام إدارة الجودة SMQ
- إعداد وتنفيذ نظام SAQ

د- الهدف العام الرابع: إعداد نظام المعلومات:

أن الحوكمة تلعب دورا أساسيا في توسيع وتدقيق المعلومات والبيانات التي تسهم في عملية التوثيق العلمي وتخزين ونشر المعرفة داخل وخارج الجامعة

هـ- الهدف العام الخامس: تحسين الحياة الجامعية.

حيث تعمل جامعة المسيلة على توفير بيئة ملائمة حتى تؤمن للطلاب درجات من الراحة والأمان ويتجسد ذلك من خلال:

- تحسين ظروف العمل والدراسة في الجامعة.
- تعزيز أنظمة الاستقبال والمعلومات والتوجيه للطلاب والموظفين.
- تعزيز الهياكل القاعدية المشتركة

من خلال التحليل السابق يتبين أن: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتبنى حوكمة التعليم العالي ضمن المخطط الاستراتيجي بغية تحقيق أهداف أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساتذة، المجتمع).

3.3 مجتمع وعينة الدراسة: في إطار تقييم تطبيق المخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بعد مرور ثلاث سنوات، ومن أجل معرفة وجهة نظر الأساتذة الإداريون لجانب الحوكمة في الجامعة كطرف مهم في هذه المعادلة، قمنا بتحديد مجتمع الدراسة والمتمثل في أساتذة الجامعة والذين يحوزون على مناصب إدارة (عميد، نواب عميد، رؤساء أقسام)، كما اختلنا طريقة العينة العشوائية وتوزيع 40 استمارة، استرجع منها 36 استمارة، والتي اعتمدنا عليها في التحليل.

4.3 أداة الدراسة: قام الباحث بإعداد استمارة لجمع المعلومات، وقد اشتملت على قسمين، بالإضافة إلى رسالة موجهة لأفراد عينة الدراسة تؤكد أهمية الدراسة وأهدافها وتتمثل هذه الأقسام في:

القسم الأول: بيانات شخصية: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وعددها أربعة وهي: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، إجمالي سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتعلق بموضوع الدراسة المتمثل في مستوى تطبيق الحوكمة الجامعية، حيث تم تصميم سلسلة من الأسئلة التي تكونت من 12 سؤالاً موجهة للأساتذة الذين يحوزون على مناصب إدارية لاستقصاء آرائهم حول موضوع الدراسة، وقد اشتمل على ثلاثة محاور أساسية.

الجدول 1: عدد عبارات متغيرات الدراسة

عدد العبارات	المحاور
04	تحسين بيئة العمل
04	تحسين المشاركة والمساءلة
04	تحسين العلاقة مع المحيط

المصدر: من إعداد الباحثين

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة، من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس، حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو عدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي:

الجدول 2: درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

لتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- الانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من هذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

4.3 اختبار التوزيع الطبيعي:

ونظرا لأن حجم العينة أقل من 50 تم استخدام اختبار Shapiro-Wilk والنتائج موضحة في الجدول التالي

الجدول 4: اختبار التوزيع الطبيعي

	Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.
covernenc	0,959	36	,2020

المصدر: مخرجات برنامج SPSS .V 25

يتضح من نتائج اختبار Shapiro-Wilk ، أن قيمة مستوى الدلالة يساوي 0.202 وهو أكبر من 0,05، مما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وبالتالي يمكن استخدام اختبار العينة الأحادية.

5.3 اختبار الثبات: لقياس مدى ثبات الاستمارة، تم حساب مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha)، لتحديد درجة ثبات الأداة، حيث أن معامل ألفا كرونباخ لمحور تطبيق الحوكمة تقدر بـ 0.795 وهذا يدل على أن أداة الدراسة ذات ثبات كبير مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

4. تحليل النتائج:

تمت دراسة نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من فقرات الاستمارة المتعلقة واقع تطبيق الحوكمة الجامعية في ظل المخطط الاستراتيجي من وجهة نظر الأساتذة المكلفين بالتسيير الإداري، وتحديد الأهمية النسبية ومستوى القبول، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجوبين والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضية الثانية.

4. 1 تحليل إجابات أفراد العينة لمستوى تطبيق الحوكمة الجامعية واختبار الفرضية الأولى:

الجدول 5: نتائج تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة المسيلة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	قيمة t	القيمة الاحتمالية (sig)	ترتيب الفقرات
1	تضع الجامعة أهداف واضحة ومحددة تركز على الخطة الاستراتيجية لنظام التعليم العالي في الدولة	3,67	0,986	4,058	0,00	3
2	ينصف الهيكل التنظيمي للجامعة بالوضوح والشفافية وتتضح فيه خطوط الاتصال والتواصل	3,75	0,996	4,516	0,00	2
3	تحرص الجامعة على توفير البيئة تنظيمية مناسبة لجميع الأساتذة والطلبة والموظفين	3,64	1,046	3,664	0,01	4
4	توفر الجامعة للأساتذة والطلاب البرامج والأدوات الدراسية التي تعتمد استخدام أساليب التعلم والتعليم الإلكتروني.	4,22	0,637	11,504	0,00	1
	محور: تحسين بيئة العمل	2,90	0,410	10,080	0,00	
5	نساهم في رسم السياسات وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التي تتعلق بأهداف الجامعة.	3,78	1,098	4,249	0,00	3
6	تحرص على التقيد بأخلاقيات وقيم الوظيفة العامة والمتمثلة بالإخلاص في	3,69	1,167	3,571	0,01	4

العامل والانتفاء المهني						
2	0,00	5,745	0,899	3,86	7	نعمل على حل الصراعات داخل الجامعة وخارجها والتي تؤثر سلبا على أداء الجامعة لرسالتها.
1	0,00	7,806	1,046	4,36	8	تستخدم الجامعة نظام الرقابة الداخلية والخارجية للتأكد من مدى مطابقة إجراءات العمل لأهداف الجامعة.
0,00		10,649	0,520	3,92	محور: تحسين المشاركة والمساءلة	
1	0,00	4,194	1,351	3,94	9	تقوم الجامعة بدراسة البيئة الخارجية بشكل مستمر للتعرف على المتغيرات المختلفة التي يمكن أن تؤثر عليها في المستقبل
2	0,01	3,529	1,369	3,81	10	تتوفر الجامعة على الأدوات التكنولوجية اللازمة للاتصال وتبادل المعلومات مع البيئة.
4	0,00	7,806	1,046	4,36	11	تؤمن الجامعة المواعمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الشاملة
3	0,00	3,582	1,210	3,72	12	تقيم الجامعة شراكات وتبرم عقودا مع قطاعات الإنتاج والخدمات لتنفيذ بحوث تطبيقية
0,00		7,242	0,920	3,95	محور: تحسين العلاقة مع المحيط	
0,00		13,972	0,389	3,90	اتجاهات أفراد العينة نحو مستوى تطبيق الحوكمة في جامعة المسيلة	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال عرض النتائج المبينة في الجدول أعلاه تبين أن المتوسط الحسابي لفقرات الاستبانة ككل بلغ 3.90 والانحراف المعياري يساوي 0.339 وقيمة t المحسوبة 13,972 وهي أقل من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0,00 وهو أقل من 0,05، مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقين على فقرات مقياس مستوى تطبيق حوكمة الجامعة وهذا حسب وجهة نظرهم، وفيما يلي تحليل وتفسير توفر مستوى تطبيق أبعاد مبادئ الحوكمة بالجامعة محل الدراسة وهذا حسب ترتيبها وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة:

أ. تحسين بيئة العمل: نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 2,90 والانحراف المعياري 0,410 وقيمة t المحسوبة 10,080 وهي أقل من قيمة t الجدولية،

ومستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون على أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على تحسين بيئة العمل وهذا حسب وجهة نظرا لأساتذة الإداريون. كما نلاحظ أن الفقرة رقم 4 أي "تستخدم الجامعة نظام الرقابة الداخلية و الخارجية للتأكد من مدى مطابقة إجراءات العمل لأهداف الجامعة" احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور بينما احتلت الفقرة رقم 3 "تحرص الجامعة على توفير البيئة تنظيمية مناسبة لجميع الأساتذة والطلبة والموظفين" المرتبة الأخيرة في هذا المحور.

ب. **تحسين المشاركة والمساءلة:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 3,92 والانحراف المعياري 0,520 وقيمة t المحسوبة 10,649 وهي أقل من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون على أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على تحسين المشاركة والمساءلة وهذا حسب وجهة نظر الأساتذة الإداريون.

كما نلاحظ أن الفقرة رقم 8 أي "تستخدم الجامعة نظام الرقابة الداخلية و الخارجية للتأكد من مدى مطابقة إجراءات العمل لأهداف الجامعة." احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور، بينما احتلت الفقرة رقم 6 "تحرص على التقيد بأخلاقيات وقيم الوظيفة العامة والمتمثلة بالإخلاص في العمل والانتماء المهني" المرتبة الأخيرة في هذا المحور.

ج. **تحسين العلاقة مع المحيط:** نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ 3,95 والانحراف المعياري 0,920 وقيمة t المحسوبة 10,620 وهي أقل من قيمة t الجدولية، ومستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل من 0,05 وهذا يدل على أن معظم اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون على أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على تحسين العلاقة مع المحيط وهذا حسب وجهة نظر الأساتذة الإداريون. كما نلاحظ أن الفقرة رقم 11 أي "تؤمن الجامعة الموازنة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الشاملة" احتلت المرتبة الأولى في هذا المحور، بينما احتلت الفقرة رقم 12 "تقيم الجامعة شراكات وتبرم عقودا مع قطاعات الإنتاج والخدمات لتنفيذ بحوث تطبيقية" المرتبة الأخيرة في هذا المحور.

يتضح من خلال التحليل السابق أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على تحسين بيئة العمل وتحسين المشاركة والمساءلة وتحسين العلاقة مع المحيط وهذا ما يثبت صحة الفرضية

الأولى أي أن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتبنى حوكمة التعليم العالي ضمن المخطط الاستراتيجي لها بغية تحقيق أهداف أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساتذة، المجتمع)، ومن خلال ذلك تمكنت جامعة المسيلة من تحسين ترتيبها في آخر تصنيف عالمي -ويبومتريكس- الصادر في شهر جانفي الجاري 2020 واحتلت المرتبة السادسة وطنيا من بين أكثر من 80 مؤسسة جامعية جزائرية وحسب الأستاذ الدكتور بداري كمال مدير جامعة المسيلة فان هذا التقدم استند إلى ما تتوفر عليه خاصية الرقمنة التي كسبت رهانها عليها في زمن العصرية وهذا تجسيدا لمشروع المؤسسة الذي انخرط فيه الأساتذة في مختلف التخصصات لفترة 2017/2022 وكذا الهيئات المشرفة على عملية الرقمنة بالجامعة من المديرية المعنية إلى مركز الشبكات إلى خلايا الرقمنة بالكليات و المعهدين. (الموقع الرسمي لجامعة المسيلة .جريدة الشعب. <https://www.univ-msila.dz/ar/wp-content/uploads/2020/01/classement.pdf>

4. 2 اختبار الفرضية الثانية:

(H0): لا تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حوكمة الجامعات من وجهة نظر الأساتذة الإداريين.
(H1): تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حوكمة الجامعات من وجهة نظر الأساتذة الإداريين.

الجدول 6: يوضح نتائج اختبار الفرضية الثانية

البيان	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة	نتيجة اختبار الفرضية	
				H0	H1
نتائج الفرضية الثانية	13,972	1,684	0.00	رفض	قبول

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة (T) للمحور الثاني بلغت 13,972 وهي أكبر من قيمة (T) الجدولية، وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.00 وهي أقل من 0.05، ومنه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة H1 القائلة بـ " تطبق جامعة محمد بوضياف بالمسيلة حوكمة الجامعات من وجهة نظر الأساتذة الإداريين ".

5. خاتمة:

في ظل التحديات التي ترفعها المؤسسات الجامعية، خصوصا في السياقات الجديدة التي يعرفها المجتمع الجزائري ورهانات العولمة وما تقتضيه من تكيف مع التغيرات المتسارعة التي تعرفها البيئة التكنولوجية. فلا بد من الإدارة الجامعية أن تبذل مجهود إضافي للاستثمار في رأس المال البشري، سواء كان طالبا أو أستاذا أو موظفا، وبالتمكن من استعمال تكنولوجيات الحديثة بشكل أوسع وأجود في التعليم والتكوين والتسيير. كما أن تطبيق حوكمة الجامعات أصبح ضرورة حتمية تسهم في رفع مستوى الشفافية والنزاهة مما يساعد على توفير الثقة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة خاصة الجامعة والمجتمع، حيث لوحظ في السنوات الأخيرة انعدام ثقة المجتمعات في الجامعات، بعد أن كانت مصدر للتنمية على جميع المستويات من خلال ما تقدمه من أبحاث تساهم في حلحلة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية. أن نقطة الانطلاق لإعادة هذه الثقة هي وضع مخطط استراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع، وهذا ما سعت إليه جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وفي هذا السياق كان موضوع الدراسة: تطبيق حوكمة التعليم العالي في إطار المخطط الاستراتيجي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات نقدمها فيما يلي:

أولا: النتائج

- 1- إن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تتبنى حوكمة الجامعات ضمن المخطط الاستراتيجي 2017-2022 بغية تحقيق أهداف أصحاب المصلحة (الطلبة، الأساتذة، المجتمع)، كما أن الحوكمة الجامعية هي السبيل لتحسين الأداء وتحقيق الجودة.
- 2- إن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تطبق حوكمة الجامعات من وجهة نظر الأساتذة الإداريين. فمن بين المحاور الأساسية في المخطط الإستراتيجي-2022 لجامعة المسيلة هو حوكمة الجامعة، الذي يضمن تحقيق رغبات طلابه وحاجات تنميتهم من أجل ولوج عالم الشغل، وفي الوقت نفسه تحسين جودة التعليم بما يتناسب و متطلبات المنافسة في عصر العولمة.
- 3- إن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على تحسين بيئة العمل لجميع الأساتذة والطلبة والموظفين، كما توفر البرامج والأدوات الدراسية التي تعتمد استخدام أساليب التعلم والتعليم الإلكتروني.
- 4- إن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على تحسين المشاركة والمساءلة من خلال مساهمة الأساتذة الإداريين في رسم السياسات وصياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات التي تتعلق بأهداف الجامعة، كما تحرص على تطبيق القانون على الجميع سواء ما تعلق بأخلاقيات العمل أو قيم الوظيفة العامة .

5- إن جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تعمل على تحسين العلاقة مع المحيط، حيث تؤمن جامعة المسيلة بالمواعمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل ومتطلبات التنمية الشاملة.

ثانيا: الاقتراحات

بناء على نتائج الدراسة يمكن رفع الاقتراحات التالية:

1. ضرورة الاهتمام بتطبيق الحوكمة الجامعية لما لها من أهمية كبرى في تطوير وتحسين أداء الموظفين؛
2. ضرورة تأسيس لجان لمتابعة وتنفيذ معايير الحوكمة وتنفيذها.
3. إعطاء مؤسسات التعليم الجامعي مزيدا من الحرية والاستقلالية والمسؤولية؛
4. ضرورة تشكيل فرق عمل من جميع الأطراف ذات المصلحة (طلبة، أساتذة، مؤسسات..)
- للقيام بوضع قنوات لربط الجامعة بالمحيط؛
5. تحديد معايير دقيقة لتولي المسؤوليات والمناصب العليا في الجامعة؛
6. إيجاد آليات عملية لتطبيق المشاريع البحثية الجامعية في أرض الواقع؛
7. تعزيز الشراكة مع مؤسسات التعليم الجامعي داخليا وخارجيا على مستوى العالم.

6. قائمة المراجع:

أولا - توثيق الكتب

- براهيمة ، كنزة.(2014). دور التدقيق الداخلي في تفعيل حوكمة الشركات. رسالة ماجستير غير منشورة . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 : الجزائر.
- حماد طارق ، عبد العال.(2005). حوكمة الشركات .الإسكندرية : الدار الجامعية.
- مصطفى، يوسف.(2016). عولمة الأسواق المالية المعاصرة . عمان : دار حامد للنشر والتوزيع.
- نصر علي، عبد الوهاب؛ والسيد شحاته، شحاته .(2006).مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية المعاصرة .الإسكندرية : الدار الجامعية.
- السوادي ،على محمد.(2015). الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية. رسالة دكتوراه غير منشورة. كلية التربية، جامعة ام القرى: مكة المكرمة.
- العزاوي، محمد عبد الوهاب.(2016). أخلاقيات الإدارة . الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع.
- تيجاني، ربيعة.(2016). حوكمة مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات -القيادة الادارية.رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة قاصدي مرباح ورقلة : الجزائر.
- خضر، أحمد علي.(2012). الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات. الجزائر : دار الفكر الجامعين.
- غلاب ،فاتح .(2010).دور وظيفة التدقيق في مجال حوكمة الشركات لتجسيد مبادئ ومعايير التنمية المستدامة.رسالة ماجستير غير منشورة .في إدارة الأعمال والتنمية المستدامة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس : سطيف.

- غضبان، حسام الدين.(2015). محاضرات في نظرية الحوكمة. الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.

ثانيا - توثيق الدوريات

- آل مسلط ،محمد احمد.(ديسمبر2017). ممارسة مبادئ الحوكمة في الجامعات السعودية الناشئة والصعوبات التي تواجهها من وجهة نظر عمداء الكليات والعمادات المساندة . المجلة العلمية لكلية التربية جامعة أسيوط . المجلد 33 . العدد 10.
- بارة، سمير ،والامام ،سالمة.(20- 23 فبراير2017). تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر . بحث مقدم في المؤتمر الدولي السابع لضمان جودة التعليم العالي IACQA .جامعة أسيوط : مصر .
- بزاوية ،عبد الحكيم ،وسالمي ،عبد الجبار.(أكتوبر2011). جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات بحث مقدم في الملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة :تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي.
- محمد حاكم، حسن.(21-24 ديسمبر 2018).ضوابط وآليات الحوكمة في المؤسسات الجامعية . بحث مقدم في المؤتمر العربي الثاني.الجامعات العربية :تحديات و طموح. المغرب.
- عادل نصر الدين، يعقوب .(2012). واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية للعاملين فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية . العدد 62.
- عبد الله الحداد،منى.(2018). مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي.مجلة الدراسات العليا جامعة النياين.المجلد10. 1-38.
- خورشيد، معنز؛ ويوسف، محسن.(2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر.بحث مقدم في مؤتمر حوكمة التعليم الجامعي ومندى الإصلاح العربي. مكتبة الاسكندرية : مصر .

ثالثا - توثيق المصادر الإلكترونية

-الموقع الإلكتروني للجامعة محمد بوضياف بالمسيلة: <https://www.univ-msila.dz/ar/>

-Fazekas.M.Burns.T .Exploring the complex Interaction Between Governance and Knowledge in Education.OECD .Education Working papers.no:67.at: <http://dx.doi.org/10.1787/5k9flcx2l340-en>

-Jonston d .J.(2004). OECD : principles of corporate Governance. paris: organization for Economic CO-operation and development . at:<http://www.oecd.org./corporate/ca/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>.