

## تجارب دولية رائدة في حوكمة الجامعات وسبل استفادة الجزائر منها

**The International dominant experiences in the universities governance and the ways in which Algeria can benefit from it**عبد الحميد فيجل<sup>1</sup><sup>1</sup> المركز الجامعي مرسلبي عبد الله - تيبازة (الجزائر)، feidjel.abdelhamid@cu-tipaza.dz

الاستلام: 2022-07-25 القبول: 2022-10-01

**ملخص:**

يهدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الجامعات وقواعدها ومبادئها، وكذا دورها في تحسين جودة التعليم في الجامعة، وأهميتها لإدارة الجامعة والمجتمع، وللعاملين في الجامعة وهيئة التدريس والطلبة، وذلك من خلال تجارب الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، وتجربة كوريا الجنوبية، ومحاوله الاستفادة من هذه التجارب لحوكمة الجامعة الجزائرية بغية تطويرها والنهوض بها. وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج منها، أن الحوكمة عبارة عن وسيلة تمكن الجامعة من اتخاذ القرار بكفاءة وتحسين جودة التعليم، كما توفر حلولاً للتسيير المالي والإداري لشؤونها، وهو ما تبين من تجارب الدراسة، ويمكن أن تستفيد الجزائر من ذلك لا سيما في مجال التمويل وتحسن جودة التعليم.

**كلمات مفتاحية:** حوكمة، جامعة، ولايات متحدة أمريكية، هولندا، كوريا، الجزائر.

تصنيفات JEL: G34، I23، I29

**Abstract**

The aims of this paper is to define the governance of universities, their rules and principles, as well as their role in improving the quality of education at the university, and their importance to the university administration and society, and to university employees, faculty and students, through the experiences of the United States of America, the Netherlands, and the experience of South Korea, and trying to benefit from these experiences. Governance of the Algerian University in order to develop and advance it. A set of results have been reached, including that

governance is a means that enables the university to take decisions efficiently and improve the quality of education, and it also provides solutions for the financial and administrative management of its affairs, which is evident from the experiences of the study, and Algeria can benefit from that, especially in the field of finance. and improve the quality of education.

**Keywords:** Governance, University, United States of America, Netherlands, Korea, Algeria.

**JEL Classification Codes:** G34, I23, I29

المؤلف المراسل: الاسم الكامل، الإيميل: [feidjel.abdelhamid@cu-tipaza.dz](mailto:feidjel.abdelhamid@cu-tipaza.dz)

## 1. مقدمة:

تعتبر الجامعة هيئة مركبة متشابكة ومعقدة المكونات والأهداف، وتعتبر ركيزة أساسية في تطور الدول وتنميتها كونها منبع البحث العلمي والإبداع والابتكار، ذلك أن التعليم هو السبيل لتقدم المجتمعات وتطورها.

وبما أن الجامعة مجموعة من الموارد والمكونات والسياسات والأهداف، فإنها تحتاج إلى إطار شامل للحكومة يحكم تحديد الأهداف، ويمكن من تسيير الموارد والمكونات وإدارتها ضمن سياسات مرسومة سلفا، ووفق قواعد الشفافية والمشاركة والمساءلة والمسؤولية وتطبيق الأنظمة والتشريعات، وهو ما سعت دول كثيرة لتحقيقه، ومنها الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، وكوريا الجنوبية وغيرها من دول العالم.

من هذا المنطلق، تطرح إشكالية البحث في السؤال الموالي:

ماذا يمكن أن تستفيد الجزائر من تجارب حوكمة الجامعات في كل من الولايات المتحدة

الأمريكية، هولندا، وكوريا الجنوبية؟

وللإجابة على هذا السؤال تقترح الفرضية الموالية:

تقتضي الريادة في مجال حوكمة الجامعات الحرص على تطبيق مبادئها واستهداف ضمان جودة

التعليم العالي، كما في تجارب كل من الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا، وكوريا الجنوبية.

أهداف البحث

تسعى هذه الورقة إلى تحقيق الأهداف الموالية:

- التعريف بماهية حوكمة الجامعات وأهميتها ومتطلباتها ونماذجها.
- التطرق إلى تجارب كل من الولايات المتحدة الأمريكية، هولندا وكوريا الجنوبية.
- استخراج محاور استفادة الجامعة الجزائرية من التجارب المذكورة.

### منهجية البحث

بغية تحقيق الأهداف المذكورة أعلاه، يستخدم المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف حوكمة الجامعات وأهميتها وأهدافها، وتحليلها من خلال تجارب الدراسة، واستخراج ما يمكن استفادته منها في حالة الجامعة الجزائرية.

ولتحقيق ذلك، تقسم الورقة إلى المحاور الموالية:

- مفهوم حوكمة الجامعات
- أهمية حوكمة الجامعات وأهدافها
- متطلبات الحوكمة الجيدة للجامعات ونماذجها
- بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال حوكمة الجامعات
- واقع حوكمة الجامعات في الجزائر والدروس المستفادة من تجارب الدراسة

## 2. مفهوم حوكمة الجامعات

### 1.2 حوكمة الجامعات: الظهور والأسباب

يعد موضوع الحوكمة موضوعا حديثا نسبيا، وتعود جذوره إلى العام 1932، وكلما زادت حالات الفشل والتعثر في المنظمات زاد الاهتمام بالحوكمة ضمانا لكفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المؤسسة. (برقعان و القرشي، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 06)

كما أن مفهوم حوكمة الجامعات، هو الآخر، حديث نسبيا، إذ طوره كلارك عام 1983 باعتباره من طرق التصنيف الأولى في العالم، ويشير إلى الكيفية التي من خلالها تقوم الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، إضافة إلى أسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها. (جاراميلو و آخرون، آذار (مارس) 2012، صفحة 14)

والحوكمة لا تشير إلى ما تفعله الجامعة، وإنما إلى الكيفية التي تفعل بها ذلك، فحوكمة الجامعات تتناول أبعاداً متعددة تتمثل في كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، 2010، صفحة 86)

ونتيجة للأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، ظهر مفهوم حوكمة الجامعات، فهناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لتتخذ القرارات دون مشاركتهم فيها، وبالتالي يصبح دورهم دور المتلقي دون حقهم في مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. (برقعان و القرشي، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 10)

كما دفع التصنيف العالمي نحو ضرورة اعتماد حوكمة الجامعات باعتبارها أحد العوامل الثلاثة لتصنيف كبار الجامعات عالمياً، إضافة إلى عاملي تركيز المهوبة وتوفير التمويل. (برقعان و القرشي، 15-17 ديسمبر 2012، صفحة 13)

## 2.2 تعريف حوكمة الجامعات

الحوكمة بوجه عام تفهم على أنها "تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة". (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، 2010، صفحة 86)

والحوكمة في القطاع العام تعبر عن "مجموعة المسؤوليات والسياسات والإجراءات التي تمارسها السلطة التنفيذية للوصول إلى التوجه الاستراتيجي، وضمان تحقيق الأهداف، وإدارة المخاطر، واستخدام الموارد في إطار من الكفاءة والمساءلة". (ANAO, p. 13)

ويعتبر التعليم العالي إحدى مؤسسات القطاع العام، (DE BOER, ENDERS, & LEI, 2007, p. 27) إذ يتضمن هيكل حوكمة الجامعات دور مجالس الإدارة ورؤساء الجامعات، وهيكل مشاركتهم وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتهم في تخصيص الموارد، وترتيبهم لإدارة الأداء

والمتابعة وإعداد التقارير. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، 2010، صفحة 86)

وتعرف بأنها "الأساليب والوسائل التي تحدد الجامعة من خلالها توجهاتها لتحقيق الغرض من وجودها. وذلك بما تتضمنه من معاني مهمة من أمثلتها المساءلة والشفافية والنزاهة والاستقلالية والجماعية في اتخاذ القرار والاحتكام إلى القانون". (نجم، سبتمبر 2017/ محرم 1439، صفحة 24)

كما يقصد بها "الطريقة التي يتم من خلالها يتم توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة". (خورشيد و يوسف، 2009، صفحة 13)

### 3. أهمية حوكمة الجامعات وأهدافها

#### 1.3 أهمية حوكمة الجامعات:

يمكن تحديد أهمية حوكمة الجامعات لكل من الإدارة والمجتمع وحتى مختلف العاملين والموظفين فيها من خلال ما يلي: (العربي، 2014، الصفحات 118-119)

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة بما مجالس وهيئات حاكمة تضطلع بمهمة تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- تساهم في كشف أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية طويلة المدى والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد المالي والإداري للجامعات.
- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
- ضمان حقوق ومصالح العاملين والموظفين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.
- الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، يضمن سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، ومن ثم ضمان حسن سير الإدارة وحقوق العاملين والموظفين، بما يحقق رضا المجتمع عن الجامعة وأدائها.

#### 2.3 أهداف حوكمة الجامعات:

تهدف حوكمة الجامعات إلى ما يلي: (نجم، سبتمبر 2017/ محرم 1439، الصفحات 26-

(27)

- تحسين وتطوير أداء الجامعة.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ القرار بفعالية بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء.
- الحد من حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعوق جودة الأداء.
- تحسين سمعة الجامعة في المجتمع.
- تحسين الممارسات التربوية والتعليمية والإدارية للجامعات، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة وعملياتها.
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء.
- تأكيد مسؤوليات الإدارة، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبة والمساءلة، وعدم الخلط بين المهام والمسؤوليات الخاصة بأعضاء الجامعة.
- إيجاد الهيكل المحدد من خلال أهداف الجامعة، ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعة الأداء، والمراجعة المستمرة والتعديل والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء الجامعة.
- توفير الإرشادات اللازمة للجامعات حول كيفية تحقيق الالتزام بأفضل المعايير والممارسات القياسية.

#### 4. متطلبات الحوكمة الجيدة للجامعات ونماذجها

##### 1.4. متطلبات الحوكمة الجيدة للجامعات

تتطلب الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي توفر مجموعة من المبادئ منها المشاركة والشفافية والمساءلة. (Nasereddin, 2013, p. 157) (ملحم، 2017/03/23-22، الصفحات 10-09) (الحيلة و ناصر الدين، 08-07 ديسمبر 2015، الصفحات 67-68).

وأضاف آخرون مبادئ أخرى، منها التوجه الجماعي، الاستجابة والفعالية والكفاءة والعدالة وكذا

(Staria Negara & Purnamasari, 2018, pp. 305- سيادة القانون: -

306)

- المشاركة: تعني المشاركة إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح ذكورا وإناثا (الطلبة، الهيئة الأكاديمية والإدارية، والمجتمع) للمشاركة في رسم الخطط والسياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، لا سيما فيما تعلق بعملية صنع القرار.

- الشفافية: تعني الشفافية في الجامعة الوضوح لما يجري ويدور داخلها، مع تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية بسهولة ويسر، وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل كل موظفي وعمال الجامعة، الأمر الذي يعزز قيم الحوار والتواصل بين قيادات الجامعة وطلبتها.

- المساءلة: يقصد بها تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل مؤسسة الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، إضافة إلى تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على طلبة الجامعة وجميع موظفيها وعمالها.

- التوجه: تتطلب حوكمة الجامعات تحقيق التوافق العام في الآراء على نطاق واسع بما يضمن الحكم الصالح والتنمية المستدامة للمورد البشري، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الفهم الجيد للسياق التاريخي والثقافي والاجتماعي للبيئة التي تعمل فيها الجامعة.

- الاستجابة: تتطلب الحوكمة مؤسسات وعمليات تهدف إلى خدمة جميع أصحاب المصالح ضمن إطار زمني مناسب، كالاستجابة لرغبات الطلبة المتخرجين فيما يتعلق باحتياجات سوق العمل (أي تكييف رغباتهم وفقا لاحتياجات سوق العمل).

- العدالة والشمولية: أي تحقيق العدالة بين الجميع وشراكتهم باعتبارهم ذوو مصالح مشتركة، ومنح فرص المشاركة للجميع وتلبية احتياجاتهم.

- الفعالية والكفاءة: أي تحقيق نتائج تتوافق مع احتياجات المجتمع، مع الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- سيادة القانون: تتطلب الحوكمة تطبيق إطار قانوني وتنظيمي يشمل الجميع، إذ يجب أن يحترم القانون في ظل تحديد الواجبات والحقوق لكل المساهمين في سير نشاط الجامعة.

#### 2.4. نماذج حوكمة الجامعات

اقترح تراكامان (2008) أربعة نماذج للحوكمة الجامعية، تتمثل في النموذج الأكاديمي، نموذج الشركات، نموذج الأمناء، والنموذج التمثيلي: (جاراميلو و آخرون، آذار (مارس) 2012، الصفحات 15-16)

- النموذج الأكاديمي (التقليدي): يفترض هذا النموذج أن الجامعات تخضع لحوكمة الموظفين الأكاديميين، إذ يكون لهم التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها، كوجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين أحد الأكاديميين كرئيس أو مسؤول الجامعة. - نموذج الشركات: يفترض هذا النموذج بأن تطبيق أساليب الشركات كالمساءلة المالية، سوف يساعد على تحسين النتائج، وعادة ما يعتبر رئيس الجامعة، حسب هذا النموذج، كمدير شركة مهني وليس شخصا أكاديميا فحسب. ومن أسباب ظهور هذا النموذج استجابة للأزمات المالية من جهة، وحاجة الجامعات إلى إدارة مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية، من جهة أخرى.

- الحوكمة من خلال مجلس الأمناء: يمنح هذا النموذج الإدارة سلطات (الأمناء)، وبأبي عادة على هيئة مجلس أمناء يضم أعضاء غير منتخبون من داخل الجامعة، وهؤلاء لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة. ولهذا المجلس مسؤوليات ائتمانية وأخرى متعلقة بالعناية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل قد تشكل تضاربا في المصالح والوصاية.

- الحوكمة التمثيلية (حوكمة أصحاب المصالح): تحدث هذه الحوكمة عندما تسند إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الشريكة، الحكومة، والمجتمع المدني.

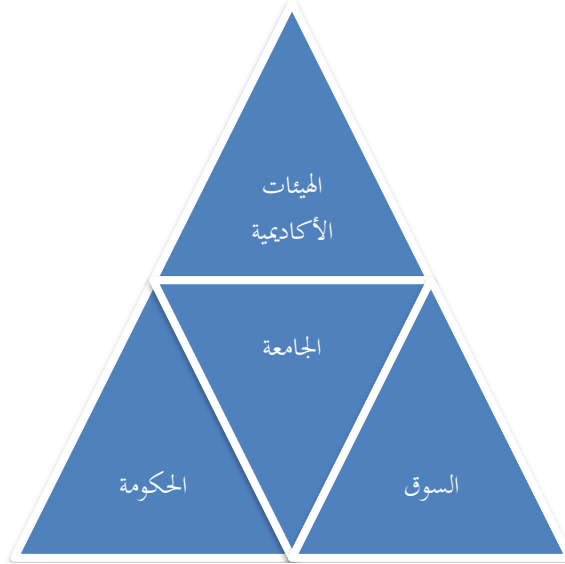


- كما يوجد نموذج آخر يعرف بالنموذج المختلط، إذ يوفر مزيجاً من النماذج الأربعة السابق ذكرها، كما يتميز بكونه يدمج مواطن قوة كل من هذه النماذج لتلائم احتياجات الجامعة بشكل أفضل خلال فترة معينة من الزمن أو الوفاء بأغراض محددة.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد نموذج الحوكمة يقوم على أساس التوتر أو التوازن بين ثلاث قوى رئيسية، هي الدولة، قوى السوق، التفوق الأكاديمي والقدرة على فرض الحرية الأكاديمية. فالجامعات والأنظمة الجامعية الواقعة تحت سلطة الدولة من جهة، تتفاعل مع المؤسسات الخاصة غير الربحية من جهة أخرى، وتقع فيما بين الطرفين درجات متفاوتة من تأثير الكوادر والمصالح الأكاديمية. (جاراميلو و آخرون، آذار (مارس) 2012، صفحة 14)

ويمثل الشكل الموالي القوى الرئيسية الفاعلة في تحديد نماذج حوكمة الجامعات.

الشكل رقم (01): القوى الرئيسية الفاعلة في تحديد نماذج حوكمة الجامعات



المصدر: أدريانا جاراميلو وآخرون، مرجع سبق ذكره، آذار (مارس) 2012، ص: 15

5. بعض التجارب الدولية الرائدة في مجال حوكمة الجامعات

1.5. حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية

تهدف حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يلي: (عيد، 2017، صفحة

(532)

- تطوير وتحسين الأساليب الإدارية المستخدمة في تنظيم العمل الجامعي.
- تفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي.
- ضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي.
- دعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة.
- تدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية للجامعات.

ويعمل نظام حوكمة الجامعات الأمريكية تحت مظلتين هما: (عيد، 2017، صفحة 533)

- **قسم التعليم الأمريكي:** يعتبر وحدات تمثل وزارة التعليم مهمتها وضع سياسات المساعدات المالية الاتحادية للتعليم بأشكاله المتباينة وتوزيعها، ورصد تلك الأموال ومتابعة صرفها وجمع المعلومات والبيانات عن الجامعات والكليات الأمريكية ومتابعة إنتاجها العلمي والأكاديمي.
- **مجلس اعتماد التعليم العالي (الاعتماد الأكاديمي):** مهمته تقديم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي كي تتمكن بموجبها من الحصول على الدعم المالي من الوزارة. ويمنح هذا المجلس الاعتماد وفق معايير ضمان الجودة، والتي تتمثل في: الرؤية، الرسالة، الحوكمة والقيادة، المناهج، التعليم والتعلم، تقويم الطلبة وتقييم الجامعة، الموارد من ناحية الكم والكفاءة، الخدمات الداعمة لتعلم الطلبة، الاتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وكذا التحسين المستمر. (النقري و الطراونة، 2018، صفحة 88).
- وتتركز إدارة الجامعات الأمريكية في مجلس أعلى يمثل السلطة الأعلى يعرف باسم مجلس الأمناء أو الأوصياء أو المشرفين، بعض أعضائه يختار من طرف حاكم الولاية والبعض الآخر ينتخب من قبل أعضاء المجلس، ومهمة المجلس تعيين إداريي الجامعة ومسؤوليها، ومراقبة مدى التزامها برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، إضافة إلى الإشراف على الوضع المالي للجامعة ومتابعة توفير الاعتمادات المالية اللازمة لها ومراقبة صرفها.

كما أن هناك مجالس تقوم بمتابعة الأمور الأكاديمية للجامعة كمجلس الجامعة ومجلس العمداء، وتمتد صلاحيات هذه المجالس لتشمل متابعة عمل المعاهد والمراكز البحثية التي تشرف عليها الجامعات والنشاطات العلمية التي تقوم بها كالتعليم عن بعد والتعليم المتواصل للخريجين والمهنيين والتعليم في وحدات تعليمية خارج الوطن.

وتجدر الملاحظة أنه أيا كان نوع المجلس فهو يمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلا نسبيا يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة في الجامعة، وتتشكل هذه المجالس بصفة عامة إما بالانتخاب أو بالتعيين الذي ينحصر في كبار الموظفين في الجهاز الإداري للجامعة، وتتخذ القرارات بالتصويت في حالة المجالس الكبيرة العدد، أو بالمداولة بين أعضاء المجلس عندما يكون مجلس الجامعة صغيرا. (عيد، 2017، الصفحات 533-534)

ويرتكز تمويل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية على ثلاثة مصادر هي: مخصصات الحكومة الفدرالية بحصة تبلغ 12% وتكون في شكل منح أو عقود منافسة، كما تساهم حكومات الولايات بحوالي 27% من كلفة التعليم العالي، إضافة إلى تبرعات الهيئات المختلفة، والرسوم التعليمية وغيرها من مصادر التمويل، كالوقف ومساهمات هيئات قدامى خريجي الجامعات. (الدقي، 2016، صفحة 41)

## 2.5. حوكمة الجامعات في هولندا

زاد اهتمام الحكومة الهولندية بالتعليم العالي منذ الحرب العالمية الثانية، وفي أواخر السبعينيات وبداية الثمانينيات اتخذت مجموعة من الإصلاحات في هولندا من خلال هيكلية سياسات التقشف في القطاع العام للحد من النفقات العامة، ويعرف بمفهوم "التوجيه عن بعد" أو فلسفة **HOAK**: أي استقلالية التعليم العالي والجودة إلا أن تنظيم الدولة لم يختفي.

وتتميز الجامعات والكليات لديها باستقلالية كبيرة ولا تتدخل الدولة في شؤونها، ذلك أن سياسة مملكة هولندا تعمل في إطار برلماني ديمقراطي في ظل دستور ملكي ودولة ملكية، كما تتميز السياسة

والحكومة الهولندية بالسعي المشترك من أجل الوصول إلى التوافق في القضايا الهامة داخل المجتمع السياسي والمجتمع ككل، كما أن دستور هولندا يمنح لملكها سلطة محددة. (الفريخ، 2019، صفحة 177)

كما يتمتع النظام السياسي والإداري في هولندا بمستوى عال من الثقة المتبادلة بين السياسيين والإداريين، وداخل الإدارة العامة، وهو ما أثر على تطور الحوكمة المؤسسية في مختلف مجالاتها، لا سيما التعليم في الجامعات.

وشهدت بداية عام 1985 تحول هولندا من الحكومة إلى الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وما تضمنه ذلك من تعزيز وتسويق التعليم العالي، وذلك نتيجة لعوامل (عوامل التحول)، ومنها الأزمات المالية للدولة، العولمة والتدويل، التحول الإيديولوجي نحو السوق، صعود مداخل الإدارة العامة الجديدة، ويعتبر هيكل الحوكمة الداخلية للجامعات في هولندا من أهم الإصلاحات الرئيسية. (الفريخ، 2019، صفحة 178)

يعتبر التعليم العالي في هولندا قضية وطنية، وتتمثل أهداف حوكمة الجامعات الهولندية فيما يلي:

(الفريخ، 2019، صفحة 179)

- تركز القوى من حيث تكامل الحوكمة وسلطات الإدارة.
  - مزيد من الشفافية في علاقات السلطة.
  - زيادة فعالية صنع القرار.
  - تعزيز استقلال الجامعات.
  - تحقيق تميز وجودة الإدارة الجامعية والتعليم والبحث.
  - الحفاظ على مشاركة كبيرة من الطلاب والموظفين في صنع القرار.
- وبالتالي، فإن خطط جامعات هولندا من أجل تفعيل الحوكمة تبلورت في مجالات ثلاثة هي، جودة التدريس، تطوير البحث، وتنظيم مشاركة كاملة من الموظفين والطلبة.
- وتتمثل مبادئ حوكمة الجامعات الهولندية فيما يلي: (الفريخ، 2019، صفحة 180)
- تعزيز الاستثمار في المواهب وتحقيق نشر المعرفة.

- تعزيز التعاون الدولي.

- انتهاج فلسفة اللامركزية، وهو ما يسمى بنموذج دولة الإشراف بدل نموذج سيطرة الدولة.

كما تعمل الجامعات الهولندية بفعالية فيما يتعلق بالابتكار والتنافس في الخدمات التعليمية، نتيجة لإصلاحات الحوكمة أصبحت الجامعات الهولندية توصف بأنها جامعات شركات إذ اكتسبت قدرات العمل على مستوى الشركات والقدرة على اتخاذ قرارات استراتيجية والتصرف بسرعة.

وحسب القانون، تتحدد إجراءات الحوكمة في هولندا في أجهزة الإدارة العليا الحاكمة للجامعة، والمتمثلة في مجلس الجامعة، إدارة الجامعة ورئيس الجامعة ومجلس الشيوخ. أي إن أمور الجامعة تدار من قبل الأجهزة الرئيسية على المستوى المركزي، والمتمثلة في جهاز الرقابة والمجلس التنفيذي ومجلس الجامعة ومجلس العمداء، في حين تمثل الحوكمة الخارجية في الأجهزة الوطنية والمتمثلة في وزارة المالية، وزارة الشؤون الاقتصادية ووزارة التربية والتعليم والثقافة والعلوم، ووزارة الزراعة والطبيعة. كما توجد هيئات تسهر على ضمان جودة الخطة الاستراتيجية للجامعة، وضمان الشفافية وتدقق المعلومات ومنها هيئة ضمان الجودة. (الفريخ، 2019، صفحة 185)

ولحوكمة الجامعات في هولندا معايير تتمثل فيما يلي: (الفريخ، 2019، صفحة 182)

- خضوع جميع الجامعات لتنفيذ إدارة الجودة الذي يعكس الأداء الكامل للجامعة وضمان الجودة وتحقيق أهداف الأداء بها.

- للجامعات الحرية في تصميم النظم الخاصة وضمان الجودة بها وتؤدي المنافسة دورا رئيسيا في هذا السياق.

وفي هذا الإطار، تنص التنظيمات المسؤولة عن الشفافية وتدقق المعلومات في هولندا، على ضمان الجودة وتطبيق المعايير للتقييم، كالتقييمات الداخلية المستمرة، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس ويتم تقييم أداء أساتذة الجامعات وتوضع الترتيبات وفق قوانين الجامعة.

تمتع الجامعات الهولندية ببعض الاستقلال الموضوعي في بعض المجالات المتعلقة بتحديد الهيكل الأكاديمي ومحتوى المقررات، بينما تتمتع بالاستقلال الموضوعي التام فيما يتعلق بتوظيف الأكاديميين وإنهاء

خدماتهم، والبت في حجم قيد الطلاب. كما تتمتع بالاستقلال الإجرائي التام فيما يتعلق بإنفاق الميزانيات على تحقيق أهدافها، وكذا تحديد المرتبات. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، 2010، صفحة 107)

وفي سياق ضمان جودة التعليم العالي، فإن نظام ضمان الجودة في هولندا يتكون مما يلي: (النقري و الطراونة، 2018، صفحة 88)

- ضمان الجودة الداخلية، أي عمليات ضمان الجودة داخل المؤسسة وتحسينها.
- ضمان الجودة الخارجية، من خلال عمليات تحسين الجودة بالاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة.
- ما وراء التقييم، حيث تكون الحكومة مسؤولة عن هذا التقييم من خلال تعيين مفتش تعليمي مستقل يراقب عمليات ضمان الجودة ويفحصها كل ثمان (08) سنوات، وفي حال لم يثبت البرنامج فعاليته بعد تقييم جودته، توقف الحكومة تمويل هذا البرنامج.

### 3.5. حوكمة الجامعات في كوريا الجنوبية

تأثرت إصلاحات التعليم العالي في كوريا الجنوبية وغيرها من بعض بلدان العالم تأثراً بالغاً ببرامج شاملة لإصلاح القطاع العام. وقد لخص بوين كيونغ الموظف بوزارة تنمية الموارد البشرية الكورية هذه الإصلاحات فيما يلي: (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، 2010، الصفحات 88-90)

- انتقال الحكومة المركزية من الرقابة المباشرة من خلال القواعد والأنظمة إلى الرقابة غير المباشرة (التسيير عن بعد) بواسطة سياسة تعاقدية و/أو نظام للحوافز يستند إلى تقييم الأداء.
- الحد من الاستقلال الموضوعي وزيادة الاستقلال الإجرائي من حيث تحديد الجامعات للأولويات الاستراتيجية.
- تعزيز المهام الإدارية والقيادية داخل الجامعات، بدل مبدأ "الزمالة" التقليدي (تقاسم الحوكمة بين القيادة الأكاديمية).

- زيادة التأكيد على المشاركة الخارجية (الصناعة والحكومة) في اتخاذ الجامعات للقرارات لإدخال فلسفة خدمية.
- التأكيد على "المنافسة بين مقدمي الخدمات" و"اختيار المستهلك" لتشجيع على توجه للجامعات يعتمد على آليات السوق.
- لا تتمتع الجامعات الكورية بالاستقلال الإجرائي أو تخضع لقيود شديدة عبر سلطة خارجية، بينما تتمتع بالاستقلال الموضوعي في بعض المجالات المتعلقة بتحديد الهيكل الأكاديمي ومحتوى المقررات، وكذا فيما يتعلق ببعض مجالات توظيف الأكاديميين وإنهاء خدماتهم. (منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي، 2010، صفحة 107)
- وتعمل حوكمة الجامعات في كوريا على ثلاث مستويات هي: (عيد، 2017، صفحة 541)
- مستوى وزارة التعليم، مهمتها الرقابة المباشرة لتطبيق اللوائح على الجامعات الحكومية والخاصة وتنظيم شؤون الرقابة والاعتماد والإشراف على إنشاء الجامعات والكليات والأقسام واعتماد المناهج والخطط الدراسية ومتطلبات التخرج وتحديد الطاقة الاستيعابية من الطلاب المقبولين في الجامعات والكليات.
- المستوى الأكاديمي المؤسسي للجامعات، والذي يقع تحت إشراف مجلس كوريا للتعليم الجامعي.
- أما الاعتماد البرامجي فيتم من خلال وكالات متخصصة تكلفها وزارة التعليم للقيام بهذه المهمة. ومن مميزات التجربة الكورية ما يلي: (عيد، 2017، صفحة 542)
- الميل إلى المركزية في تنظيم سياسات الدولة والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي، إذ تشرف وزارة التعليم الجامعي على الجامعات من خلال ميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين الجامعات، ويكرس المرونة في الحوكمة التي تتميز بالتعاون بين الوزارة والجامعات والجهات المعنية.
- تتم ممارسة الحوكمة من خلال مجالس متخصصة وأساليب للمراجعة والتقييم الداخلية، وتفويض وزارة التعليم مزيدا من الصلاحيات لإدارة ومجالس الجامعات (دور الوزارة مسير وليس متحكماً).

- يقتصر دور الحكومة على التنظيم وليس التمويل، إذ لكل جامعة وطنية حساب مستقل لإيراداتها من الدعم الحكومي ومن الرسوم الطلابية بالإضافة إلى مراقبة المصاريف. كما تدعم الحكومة التعليم الجامعي الخاص على أساس تنافسي لتعزيز الجودة الشاملة للتعليم العالي.

- يعتمد الهيكل التنظيمي لحكومة الجامعات الوطنية على نظام حوكمة يمكن الجامعة من اتخاذ قراراتها وفقا للقوانين والالتزام بمبادئ الإدارة المسؤولة واللامركزية.

- تراقب وزارة التعليم الجامعات الخاصة غير الربحية ضمانا للشفافية وجودة الخدمات التعليمية في الكليات المختلفة، إذ تقوم بالموافقة أو عدم الموافقة على تعيين الأعضاء الجدد في مجالس كل جامعة خاصة، وتؤكد من مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد المجتمع المحلي في مجالس كل جامعة خاصة.

## 6. واقع حوكمة الجامعات في الجزائر والدروس المستفادة من تجارب الدراسة

### 1.6. واقع حوكمة الجامعات في الجزائر

في عام 2012، صدر تقرير عن البنك الدولي تضمن دراسة حول حوكمة الجامعات في الجزائر حيث تشكلت العينة من 22 مؤسسة جامعية حكومية غير متجانسة (جامعات، مراكز جامعية، مدارس عليا، مدارس وطنية وغيرها)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها ما يلي: (World

Bank, June 2012, p. 24)

- ارتفاع مستوى المركزية في الجامعات الجزائرية الأمر الذي يصعب تلبية الاحتياجات المحلية والاستجابة لها، إلى صعوبة تطوير مزايا نسبية محددة، كما أن عدم تطوير القطاع الخاص جزء من هذه المركزية.

- تؤدي الجامعات نفس المهام وهو ما يصعب من التخصص وتحقيق مزايا تنافسية أو التفوق في مجالات معينة من المعرفة أو متابعة أهداف محددة.

- تدني مستوى الاستقلالية (المالية والإدارية)، إذ أن معظم القرارات تتخذها السلطات الحكومية، التي تموّل الجامعات بنسبة 99% والباقي يمثل نفقات جزافية يدفعها الطلبة متعلقة بالنقل والسكن.

- كما لاحظت الدراسة تدني مستوى المسؤولية الاجتماعية للجامعات، خاصة فيما يتعلق بمتابعة الخريجين وغياب الربط بين البرامج التعليمية واحتياجات سوق العمل.



- وأشارت الدراسة إلى أن هناك علامات مشجعة على التوجه نحو تطوير وتنفيذ نظام لضمان الجودة في التعليم العالي بما يعزز المسؤولية.

وفي عام 2013، صدرت دراسة أخرى تقارن بين نظم الحوكمة في 100 جامعة من 07 دول عربية في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، ومن هذه الدول الجزائر، وشملت الدراسة 22 جامعة حكومية جزائرية، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها - إضافة إلى نتائج البنك الدولي - ما يلي: (جراميلو و آخرون، يونيو/حزيران 2013، صفحة 19،29،30،48)

- تزداد الاستقلالية الأكاديمية على حساب الاستقلالية المالية والإدارية نظرا للمركزية الشديدة التي يتمتع بها نظام التعليم العالي في الجزائر.

- تستخدم الجزائر الجزاءات في أساليب الإدارة، إذ يطبق على أعضاء هيئة التدريس ما يطبق على موظفي الموارد البشرية والموظفين الماليين.

- تتبنى العديد من الجامعات الجزائرية مبدأ المساءلة، من خلال إجراء عمليات المراجعة للجامعات بواسطة جهات خارجية، كما أن بعض الجامعات تتيح لأصحاب المصالح فرصة الإطلاع على تقارير المراجعة.

- بينت الدراسة أيضا، أن هناك جامعات حكومية تمتلك "مستوى مرتفع من المساءلة" مقارنة بجامعات أخرى، وهو ما يدل على أن المؤسسات التي تملك إدارة جيدة وقيادة قوية يمكنها تبني أفضل الممارسات الجيدة.

- من جهة أخرى، توصلت الدراسة إلى أن الجزائر عند قيامها بتطوير نظام لضمان الجودة، فإنه يتوجب عليها منح المزيد من الاستقلالية للجامعات حتى تتمكن من الاستجابة للاحتياجات المحلية وتقديم خدمات أفضل لطلابها ومجتمعها المحلية.

## 2.6. الدروس المستفادة من تجارب الدراسة

بناء على الدراسة النظرية وتجارب الدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها في تقرير البنك الدولي لعام 2012، ودراسة أديانا جراميلو وفريقها عام 2013، فإنه يمكن للجزائر أن تطبق حوكمة الجامعات من خلال اتخاذ الإجراءات الموالية:

## - التوجه نحو اللامركزية بدل المركزية الشديدة

ينبغي أن يترك المجال للجامعات في تحديد رسالتها وأهدافها ذاتيا، ويترك لها المجال للابتكار والإبداع حتى تتمكن من الاستجابة لاحتياجات المجتمع المحلي في حينها وتصبح قادرة على المنافسة العالمية وتحتل مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية. وتمكن اللامركزية الجامعات من الاضطلاع بمسؤوليتها الاجتماعية، ذلك أنها تسمح لها بتعديل برامجها التعليمية والتكوينية بما يتلاءم مع سوق العمل والاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

## - منح الجامعات نوع من الاستقلال الموضوعي والاستقلال الإجرائي

رغم أن الجامعات الجزائرية تتمتع بنوع من الاستقلال الأكاديمي (الموضوعي)، إلا أنها تحتاج إلى حرية في الجانب الإداري والمالي حتى تتمكن من تحقيق أهدافها وترتيب أولوياتها وفقا لاحتياجاتها وظروف البيئة التي تعمل بها. وتمكنها من استقطاب واستغلال أفضل المهارات والحفاظ على موظفيها وعمالها.

## - تطوير نظام فعال لضمان الجودة (الاعتماد الأكاديمي)

ينبغي على الحكومة إنشاء مجلس لاعتماد مؤسسات التعليم العالي يمكن من تقييم جودة برامج هذه المؤسسات وفحصها خلال مدة معينة، وعلى أساسها تقدم الحكومة إعاناتها المالية لهذه المؤسسة. كما ينبغي أن يفرض على الجامعة الجزائرية إبرام عقود مع وكالات متخصصة لضمان الجودة وتحت إشراف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ذلك أن إبرام العقود من قبيل الاستقلال الإجرائي، كما أن معيار الجودة واحد من معايير تصنيف الجامعات على المستوى العالمي، إضافة إلى تكوين مجالس اعتماد أكاديمية من داخل الجامعة تختص بهذا الأمر.

## - إعادة النظر في مصادر تمويل الجامعات

تمويل الجامعات الجزائرية من ميزانية الدولة يؤدي إلى زيادة نفقاتها بشكل كبير وهو ما يؤثر ناتج الميزانية العامة للدولة، ولذلك وجب البحث عن مصادر بديلة لتمويلها، ومنها نظام الوقف الذي أثبت فعاليته في الكثير من دول العالم. (فيجل، 23-24 مارس 2022)

## - ضرورة توجه الجامعات نحو تبني أفضل الممارسات الجيدة

وهو ما يمكن من تحقيق مستويات مرتفعة من المساءلة وهو واجب يقع على قيادات الجامعات التي ينبغي أن تتوفر لديها الإرادة والقوة اللازمين.

#### - تثمين الجهود البحثية والعلمية للجامعات الجزائرية

أثبتت جائحة كورونا (كوفيد-19) دور الجامعة في خدمة المجتمع، وذلك من خلال صناعة المحاليل المخبرية والسوائل المعقمة وغيرها من نتائج البحوث العلمية والمخبرية، وهو ما يقتضي زيادة الاهتمام بالجامعات وتثمين بحوثها وتمويلها حتى تتمكن من أداء مسؤوليتها الاجتماعية على أحسن وجه.

#### - رقمنة الجامعة حتى تتمكن من الاستجابة للأزمات والجوائح

فقد أثبتت جائحة كوفيد-19 أن الاعتماد على التكنولوجيا أمر لا مفر منه، خاصة فيما يتعلق بالتعليم عن بعد، وكذا عقد المؤتمرات والملتقيات والأبحاث وحتى مناقشة الرسائل والمذكرات من خلال تقنية (visioconférence).

#### 7. خاتمة:

تساهم الجامعة في تقدم الدول وازدهارها، إذ تمثل مصدرا لحل مشكلاتها، لذلك تعمل الدول على تحسين جودة التعليم وإصلاحه بشكل مستمر، وذلك من خلال حوكمة الجامعة. وتعتبر الحوكمة بالنسبة للجامعة نظام إشرافي ورقابي ذاتي شامل، يساعد الجامعة على توجيه أنشطتها وإدارة أقسامها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية العامة، بما يضمن كفاءتها وفعاليتها في علاقاتها مع مختلف الأطراف ذوو المصلحة، من خلال مبادئها ونموذج حوكمتها الذي تتحكم فيه قوى فاعلة. ولقد بينت تجارب الدراسة أن حوكمة الجامعة تختلف باختلاف نظام التعليم الجامعي السائد، وكذا النظام السياسي والاقتصادي المتبع.

#### 1.7. نتائج الدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج، منها ما يلي:

- تحظى حوكمة الجامعة بأهمية كبرى، منها ضمان سير الإدارة وتحسين العلاقة مع الأطراف ذوو المصلحة، وخدمة المجتمع.

- تهدف حوكمة الجامعة إلى تحسين جودة التعليم واضطلاعها بمسؤوليتها الاجتماعية.
- تقوم حوكمة الجامعات على مبادئ منها، المشاركة، الشفافية، المساءلة، والكفاءة والفعالية، إضافة إلى العدالة وسيادة القانون وغيرها.
- تهدف حوكمة الجامعات الأمريكية إلى تحقيق الجودة والرقابة وتحسين الأداء ودعم اللامركزية، حيث يقوم مجلس الأمناء بالإشراف على الأمور المالية، بينما يقع على مجلس الجامعة ومجلس العمداء متابعة الأمور الأكاديمية، أما قسم التعليم فيضع سياسات المساعدة المالية.
- أما في هولندا، فتمتع الجامعات باستقلالية كبيرة، ومن مبادئها إضفاء المزيد من الشفافية في علاقة الجامعة بالسلطة، كما تهدف إلى دعم اتخاذ القرار وتعزيز التعاون الدولي، والاستثمار في المواهب ونشر المعرفة.
- تقوم حوكمة الجامعات في هولندا على عدة مستويات، فهناك الحوكمة الداخلية التي تقوم بها أجهزة الإدارة العليا الحاكمة للجامعة ممثلة في مجلس الجامعة، إدارة الجامعة ورئيس الجامعة ومجلس الشيوخ. أما الحوكمة الخارجية، فتقوم بها الأجهزة الوطنية كوزارة المالية، وزارة الشؤون الاقتصادية، ووزارة التربية والتعليم والثقافة والعلوم، ووزارة الزراعة والطبيعة.
- هناك مستويين لنظام الجودة في هولندا، حيث يوجد نظام الجودة الداخلية ونظام الجودة الخارجية.
- أما في كوريا الجنوبية، فقد قامت حوكمة الجامعات من خلال مجموعة من الإصلاحات الشاملة التي مست القطاع العام بما فيه التعليم العالي، حيث مكنت الحوكمة من تمويل الجامعة نفسها ذاتيا، في حين يقع على الوزارة مهمة التسيير بالتنسيق مع الجامعات والجهات الفاعلة، إضافة إلى تمتع الجامعة بالاستقلال الموضوعي في بعض المجالات ذات الصلة بالهيكل الأكاديمي ومحتوى القرارات.
- وبالنسبة لحالة الجزائر، فتمتيز جامعاتها بتزايد الاستقلالية الأكاديمية على حساب الاستقلالية المالية والإدارية، كما هناك تباين بين الجامعات من حيث مستوى المساءلة، إضافة إلى اضطلاع الدولة بتمويل الجامعة، كما سجل غياب ربط المخرجات التعليمية مع احتياجات سوق العمل (تدني المسؤولية

الاجتماعية للجامعات)، إضافة إلى ارتفاع مستوى المركزية، وأداء الجامعات لنفس المهام مما يصعب تحقيق مزايا تنافسية أو التفوق في مجالات معرفية معينة.

## 2.7. الاقتراحات

بناء على النتائج المتوصل إليها، تقترح هذه الدراسة ما يلي:

- إصلاح قطاع التعليم العالي بما يقلل من مستوى المركزية ويسمح للجامعة بأداء دورها في خدمة المجتمع، ويزيد من استقلاليتها المالية والإدارية، ويرفع من مستوى المساءلة لدى كل جامعات الوطن.
- إيجاد مصادر تمويل جديدة للجامعة بما يسمح لها من تمويل نفسها ذاتيا ويخفف العبء على ميزانية الدولة.
- إرساء نظام محكم للجودة، والعمل على ربط الجامعة بمحيطها الاقتصادي والاجتماعي ومراعاة احتياجات سوق العمل عند فتح التخصصات العلمية.

## 8. قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية

#### المؤلفات

أدريانا جاراميلو، وآخرون. (آذار (مارس) 2012). الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. مركز مارسيليا للتكامل المتوسطي، البنك الدولي.

جاراميلو و آخرون. (يونيو/حزيران 2013). مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير: 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق. مركز مارسيليا للتكامل المتوسطي، البنك الدولي.

معتز خورشيد، ومحسن يوسف. (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الإسكندرية، مصر: مكتبة الإسكندرية.

منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير/البنك الدولي. (2010).

التعليم العالي في مصر: مراجعات لسياسات التعليم العالي.

## الأطروحات

نورة عدنان نجم. (سبتمبر 2017 / محرم 1439). درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية بغزة من وجهة نظر العاملين فيها وسبل تطويرها، غزة، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

## المقالات

منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي. (كانون الأول، 2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية للعاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة الدولية للتربوية المتخصصة* (12).

ميليا محمود النقري، و اخليف يوسف الطراونة. (2018). درجة تحقيق الجامعات الأردنية لمعايير ضمان الجودة من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام الأكاديمية فيها. (وقائع مؤتمر كلية العلوم التربوية: التعليم في الوطن العربي نحو نظام تعليمي متميز، المحرر) دراسات (45)

نور الدين الدقي. (ديسمبر، 2016). تمويل التعليم العالي في الوطن العربي. *المجلة العربية للتربية*. هالة فوزي محمد عيد. (2017). تطور الأداء الإداري بالجامعات السعودية. *مجلة دراسات في التعليم الجامعي* (العدد السابع والثلاثون مكرر).

وفاء بنت إبراهيم بن فهد الفريح. (سبتمبر، 2019). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة الجامعية في كل من جامعات جنوب إفريقيا وجامعات هولندا ومدى إمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية. *المجلة التربوية*.

## المداخلات

أحمد محمد أحمد برفعان، وعبد الله علي القرشي. (15-17 ديسمبر 2012). حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات. *المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة*. طرابلس - لبنان: جامعة الجنان.

عبد الحميد فيجل. (23-24 مارس 2022). نحو تمويل مستدام للجامعة الجزائرية من خلال الوقف: تصور مقترح على ضوء تجارب دولية. ملتقى دولي حول: دور الوقف في تحقيق الاستدامة المالية لمؤسسات التعليم العالي. البلدة: جامعة البلدة 2- لونيبي علي.

محمد محمود الحيلة، وتمارا يعقوب ناصر الدين. (08-07 ديسمبر 2015). الحوكمة مرتكز لتطبيق معايير ضمان الجودة: تجربة جامعة الشرق الأوسط. كتيب المؤتمر السنوي السابع أثر الجودة والاعتماد في التعليم. الدار البيضاء، المملكة المغربية: المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم.

محمود إبراهيم ملحم. (22-23/03/2017). هل بالإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة؟، المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات: الواقع والطموح. كلية الأعمال في الجامعة الأردنية وكلية العلوم الإدارية والاقتصادية في جامعة القدس المفتوحة.

المراجع باللغة الأجنبية

## Books

ANAO (no pages) .*Implementation of Programme and Policy Initiatives : Making Implementation Matter, Batter Practice Guide* . Commonwealth of Australia ، Department of the Prime Minister and Cabinet, Australian Government.

## Journals

HARRY F DE BOER ،JÜRGEN ENDERS & LIUDVIKA LEI,(2007), PUBLIC SECTOR REFORM IN DUTCH HIGHER EDUCATION: THE ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION OF THE UNIVERSITY .*Public Administration*,(85)

Nasereddin, Y. A. (2013, july). Governorship at the Middle East University :A Model. *International Journal of Humanities and Social Science* (13).

Staria Negara, H. K., & Purnamasari, D. I. (2018, October). Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets. *International Journal of Computer Science and Network* (7).

## reports

World Bank. (June 2012). *Rapport Sur la Gouvernance des Universités en Algérie*. World Bank.