

الحوكمة في مجال التعليم العالي

مبدراتها، مبادئها، أهدافها ودورها في تطوير المنظومة التعليمية

الدكتور: سمير أبيش

جامعة جيجل

ملخص:

إن الوضعية الحالية التي تعيشها منظومة التعليم الجامعي في الجزائر، خاصة في علاقتها مع شركائها الخارجيين، الذين ما فتؤو يشككون في مخرجاتها وقدرتها على مواكبة مختلف التطورات والتغيرات التي بات العالم يشهدها في كل لحظة، دفع بالعديد من الباحثين بالدعوة إلى إعادة التفكير في جدوى التعليم الجامعي في شكله الحالي والبحث عن أنجع السبل الكفيلة بنهوضه من الأوضاع التي يتخبط داخلها، ولقد كانت إجابة الكثير منهم بضرورة الذهاب سريعا إلى تبني فلسفة أو نظام الحوكمة داخل دواليب التعليم العالي، خاصة مع النجاحات التي سجلتها وتسجلها داخل المؤسسات الاقتصادية، واستطاعت من خلالها تجاوز العديد من المشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسات الاقتصادية.

ولقد أخذت العديد من الأنظمة التعليمية الجامعية كالنظام التعليمي الأمريكي والإنجليزي والأردني داخل المنطقة العربية وغيرها بنظام الحوكمة في تسيير مؤسساتها ومعاهدها الجامعية.

Abstract

The current status of the university education system in Algeria, especially in its relationship with its external partners, who have been skeptical about its outputs and its ability to cope with the various developments and changes that the world is witnessing at every moment, has prompted many researchers to call for rethinking the feasibility of university education In the current form and the search for the most effective ways to get out of the situations that flounder within them, and the answer was many of them the need to go quickly to adopt the philosophy or system of governance within the wheels of higher education, especially with the successes recorded and recorded within the economic institutions, and Through which it could overcome many of the problems that were floundering economic institutions.

Many university education systems, such as the American, English and Jordanian educational systems within the Arab region and others, have adopted a system of governance in the conduct of their institutions and institutes.

أولاً- مفهوم حوكمة التعليم العالي:

كانت البداية الحقيقية للاهتمام بمفهوم حوكمة المؤسسات حينما أصدرت لجنة الأبعاد المالية حوكمة المؤسسات (Cadbury) في ديسمبر 1992 تقريرها، والمشكل من قبل مجلسي التقارير المالية وسوق لندن للأوراق المالية بعنوان الأبعاد المالية لحوكمة المؤسسات (The Financial Aspects of Corporate Governance) ولقد أخذت حوكمة المؤسسات بعداً آخر بعد حدوث الأزمات المالية وإفلاس العديد من الشركات والفضائح المالية في كبريات المؤسسات الأمريكية في نهاية عام 2001، وعلى المستوى الدولي يُعد التقرير الصادر عن منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي بعنوان: مبادئ حوكمة المؤسسات، وهو أول اعتراف دولي رسمي بهذا المفهوم (Governance).

1- مفهوم الحوكمة في اللغة:

يُعد مصطلح الحوكمة التّرجمة المختصرة التي راجت للمصطلح (Governance Corporate)، أما التّرجمة العلمية لهذا المفهوم هي " أسلوب ممارسات سلطات الإدارة الرشيدة" ويفتقر مصطلح الحوكمة (Governance) إلى التّرجمة الدّقيقة إلى اللّغة العربية، إلا أنّ مجمع اللغة العربية اعتمد لفظ (الحوكمة) بعد عدة محاولات لتعريبه مثل: الحاكمة، الحكم، الحوكمة، الحكمانية، الإدارة الرشيدة، الإدارة الجيدة، الضّبط المؤسّسي.⁽¹⁾

وهو من الألفاظ التي يطلق عليها النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معان، وعليه فان لفظ " الحوكمة " يتضمن العديد من الجوانب منها

1- الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

2- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

3- الاحتكام: وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها

من خلال تجارب سابقة

4- الاحتكام: طلب العدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعها بمصالح المساهمين⁽²⁾

2- مفهوم الحوكمة في الاصطلاح:

الحوكمة هي: القدرة على التّحكم والسيطرة على جميع العمليات الإدارية بطريقة علمية رشيدة⁽³⁾، ولقد نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديماً لمفهوم الحوكمة، والذي يُعنى

بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات، وتبلورت عندما ظهرت فضيحة (water-gate) في الولايات المتحدة، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعا إلى صياغة قانون لمكافحة ممارسة الفساد عام 1977 م، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية، وظهر المفهوم بوضوح مع بدايات 1999 م بعدما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعدما اتضح أنها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وإنما عدم الرشد في الجوانب التنظيمية والإدارية.⁽⁴⁾

أما مفهوم الحوكمة الجامعية: فقد ظهر ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلبة حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلبة في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلبة هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستويين الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بالقرارات كلها التي تصدرها الجامعات أو وزارات التعليم العالي والبحث العلمي أو هيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي، في الوقت ذاته نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعلمهم والالتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلبة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم، ويدرهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، وهذا هو مضمون عملية

حوكمة الجامعات، مع وجوده عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، تحتاج إلى حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح⁽⁵⁾

وبهذا تعرف حوكمة الجامعة أو التعليم العلي على أنها وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية والأساليب لقياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم.

كما تعرف حوكمة التعليم العالي على أنها طريقة يتم من خلالها، توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تمييز وجودة الإدارة الجامعية ومدى قدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية ودون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة.⁽⁶⁾

ويتعلق مفهوم الحوكمة بمفهوم السلطة، إذ يحدد من هو المسئول ومن يتخذ القرارات ومن يمتلك التصرف أو حق وضع الخطط والاستراتيجيات في السياق الأكاديمي، ينظر لنظام الحوكمة على أنه نظام شامل لعملية الفصل بين السلطات التشريعية والتنفيذية والأكاديمية. كما ينظر لها على أنها نظام سياسي في المؤسسة التعليمية يتضمن هيكل لعمليات اتخاذ القرارات. وتأكيد على ما سبق، فإن الحوكمة تشير إلى عملية تكوين السياسات التي تقود أنظمة العمل بالمؤسسة، وهي تمثل النماذج والعمليات الدستورية التي يتم من خلالها إدارة مؤسسات التعليم العالي لشؤونها يشار للحوكمة بأنها تحديد الاستخدامات العامة التي يتم من خلالها توزيع الموارد وتوزيع عمليات اتخاذ القرارات على كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة.

من هذا التعريفات يتبن أن الحوكمة هي نظام شامل لعمليات إدارة المؤسسة بشكل استراتيجي شامل يضمن توزيع المهام وفصل السلطات بين جهات متعددة بشكل يضمن مساهمة أكبر عدد ممكن من الأطراف في إدارة المؤسسة التعليمية.

وبهذا المفهوم فالحوكمة هي نظام ثقافي وقيمي أكثر منه نظام إداري فقط، فالحوكمة هي تأسيس الثقة من خلال الحوار واتفاق حول كيفية اتخاذ القرارات وتطوير لغة المشاركة، كما تشير في أحد أبعاده إلى مفهوم خاص من مفاهيم الإدارة اللامركزية من خلال احتوائها على مفهوم الإدارة الذاتية لمؤسسة التعليم العالي، ويتعامل مفهوم الحوكمة مع آليات وضع الاستراتيجيات وتحديد الأولويات، ولا يتعامل مع العمل اليومي الروتيني، حيث يبرز الاهتمام بالتخطيط الطويل الأجل في مؤسسات التعليم العالي، وبالرغم من اعتماد أنظمة الحوكمة على التعددية، حيث لا يمكن وضع نظام حوكمة واحد لكل أنظمة

التعليم العالي وفي مختلف البلدان، إلا أن هناك عدد من الخصائص ارتبطت بالنماذج الفعالة للحكومة ابرز منها (Zaman 2016) الاتي:

- الاتجاه نحو المزيد من الدعم لمؤسسات التعميم العالي

- إعطاء استقلالية إدارية ومالية موسعة

- الربط بين النتائج وكمية الدعم الممنوح للمؤسسة

- التعددية في موارد الدخل بما يسمح بوجود علاقات مع أطراف وجهات أخرى.⁽⁷⁾

وهناك من يعرفها بأنها: قُدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.⁽⁸⁾

ثانيا- مبررات تبني نظام الحوكمة في التعليم العالي:

1- التطور السريع الذي يشهده العالم كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات، ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية في إطار الانتقال إلى اقتصاد المعرفة، وهو بدوره ساعد في توسيع الدور البحثي للجامعات في كثير من دول العالم من خلال الشروع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلها الأكاديمية والإدارية.

2- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الحالات على المستوى الدولي من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

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

4- ظهور منتجين جدد للخدمات التعميمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.⁽⁹⁾

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

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

7- ظهور توجهين عالميين رئيسين يتوقع أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتهما؛

8- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حالياً، وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي فضلاً عن ظاهرة توريث المناصب التي بدأت تنتقل إلى بعض الجامعات والأقسام العلمية؛

9- تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي، إذ تحول الاحترام من قيمة إلى عادة تقليدية بين أفراد الأسرة الجامعية، أما على مستوى البحوث فقد إنشرت السرقة العلمية وغاب تقدير الإبداع، وأصبح البحث والإضافة العلمية تقدم قدراً محدوداً من الإبداع والتجديد مما خلق أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة⁽¹⁰⁾

10- الرغبة في تحسين مردود التعليم، كزيادة جودته وجودة العملية التعليمية.

11- السعي لإدخال درجة أكبر من المرونة والإبداع في النظام التعليمي لتمكين المتعلمين من المنافسة في ظل العولمة⁽¹¹⁾.

ثالثاً- عناصر الحوكمة الجامعية

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

1- المحيط الداخلي (الإطار البيداغوجي): يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في الطلبة، هيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين؛

2- المحيط الخارجي: يتكون من الوصاية (الوزارة)، المحيط الاقتصادي (سوق العمل)، المحيط الاجتماعي، نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية.

ويمكننا القول عموماً، أن الحوكمة الجامعية هي نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشكلة للمحيط الجامعي، تتأثر هذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية (المشاركة، الفعالية، الشفافية، الثقة...)، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف الجامعة وتمثل هذه المبادئ إطار العمل، ويسبب غيابها اختلال توازن العمل.⁽¹²⁾

رابعاً- مبادئ الحوكمة الجامعية:

- 1- السلطة: بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة؛
- 2- الاستشارة: يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة بحيث يجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وأجال معقولة كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي واستعمال المعلومات المناسبة، التغذية الرجعية والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛
- 3- التمثيل: الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضاً على مستوى المحيط الخارجي للجامعة، يتم تعيين ممثلها وفق انتخاب على مستوى الكليات، تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي، الإجراءات التنفيذية، ويجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، اللجان البيداغوجية وأيضاً لجان الوحدات الخارجية، لأن صوتهم مهم جداً في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.
- 4- المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثلها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواء على المستوى الإداري، أو الأكاديمي أو المالي؛
- 5- التقييم: يجب أن يقيم الأداء على مستوى الأقسام، الكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة ويعتبر هذا التقييم مصدراً مهماً وتغذية رجعية لتحسين الأداء، عن طريق تفعيل طرق التدريس، تحسين محتوى البرامج...
- 6- المساءلة: وهي جوهر الحوكمة الجامعية، تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية، وترتبط المساءلة أساساً بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية وهذا أيضاً يرتبط بالمناسبات السياسي للدولة؛
- 7- 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؛

8- إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب السلطة والمسؤولية، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية؛

9- الحرية الأكاديمية: هي حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، وإنها حرية مسؤولة تضبطها مبادئ أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع...، وترتبط ارتباطا وثيقا بالديمقراطية⁽¹³⁾

خامسا- أهداف الحوكمة الجامعية:

- 1- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- 2- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- 3- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
- 4- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات؛ للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات.
- 5- توفير حق المحاسبية والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات.
- 6- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات⁽¹⁴⁾.
- 7- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات؛
- 8- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطر والفرص، تأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم⁽¹⁵⁾.

سادسا- دور الحوكمة في تطوير المنظومة التعليمية

نظرا لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي ، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات

العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ولكن التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، لم يستجيبا لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواكب مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالم. فقد تجاوزت مؤسسات التعليم العالي مع خطط التنمية في البلاد العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم ، فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى وأمام كل هذه التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها.

لقد أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملئم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية. ومن الاعتبارات الرئيسية العلاقة التي تربط حوكمة المؤسسات بالدولة، وفي المقام الأول مدى الاستقلال المؤسسي وتأثيره على الأداء المؤسسي، وعلى المؤسسات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما ينتقل موضع تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسي

المساءلة عنصر متزايد الأهمية في إدارة نظم التعليم العالي. في سياق نظم التعليم العالي الممولة من القطاع العام، والذي يعد دافعي الضرائب احد الممولين الرئيسيين له مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية. أنه يعكس الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي تحتاج إلى التوفيق بينها وبين المنافع التي يمكن أن تحقق من الاستقلالية المؤسسية المصلحة العامة ينبغي أن يستمر الاهتمام بها في مجالات ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي ، ضمان إجراءات عادلة وفرص عادلة لقبول الطلاب، وضمان الاستخدام الملئم للأموال العامة داخل المؤسسات، أي الكفاءة الداخلية.

ويمكن ضمان المساءلة من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك معايير الجودة، والتمويل المرتبط بالأداء، وآليات السوق ومشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الهيئات الإدارية والذين يعملون على تقديم المشورة والدعم للمؤسسة فيما يتعلق بمساهمتها في المجتمع.

تمثل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح وشفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي، وهنا يجب الإشارة إلى أن الحديث عن مصادر الموارد واستخداماتها يتضمن قضيتين أساسيتين لا يمكن الفصل بينهما. تتمثل القضية الأولى في ضرورة تنوع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، فقد ولى عصر الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من إعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنوع تلك المصادر وتنميتها. وتعلق القضية الثانية بضرورة حسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذي يعني تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير الموضوعية

إن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها. ففي المملكة المتحدة مثلاً تتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلًا من الأموال العامة يشكل نسبة مئوية ما من إجمالي دخلها، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة وإنما تعمل من خلال سلسلة من مجالس التمويل لتزويد المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من برامج دراسية أو توجيه ما يظطلع به الأكاديميون من بحوث علمية. كما أن توظيف العاملين في هذه المؤسسات يتم من قبل المؤسسات نفسها وليس من قبل الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني من خلال هيئة مشتركة تمثل كلاً من الإدارة والاتحادات العمالية، و يقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات للكليات والجامعات المشاركة⁽¹⁶⁾

ويمكن أن نلخص دور الحوكمة في تطوير المنظومة التعليمية:

1- تحسين مدخلات العملية التعليمية وتنويعها، في ظل حصول الجامعات على شهادات الاعتماد والجودة، مما يزيد المنافسة بين الجامعات ويحسن مخرجاتها.

2- حصول الجامعة على قدر كبير من الاستقلالية في إدارة شؤونها مما يجعلها مسئولة عن النتائج التي تحققها في نهاية العام الدراسي.

3- تحقيق التفاعل بين الجامعة والمشاركة المجتمعية في إطار المعايير الوطنية واللوائح التنظيمية، مما يحقق مبدأ الشفافية ويضع أساساً قويا لثقافة المساءلة والمسؤولية، وهذا الأمر بدوره يساعد على محاربة الفساد الإداري ويعمق الشعور بالمسؤولية عن الجودة وحسن الأداء.

4- شعور المجتمع المدني بدوره الهام في تنمية الجامعة وتطويرها والإسهام في ترسيخ مفهوم الحوكمة الرشيدة عن طريق توسيع دائرة مشاركة المجتمع المحلي في إدارة الجامعة واتخاذ القرار.⁽¹⁷⁾

ويمكن ذكر أهم أدوار الحوكمة أيضا في تطوير العملية التعليمية وتوفير الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، كما يلي:

- 1- تُسهّم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
- 2- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة
- 3- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
- 4- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
- 5- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية، وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات.
- 6- ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل لها.
- 7- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

حقوق الإدارة وضمان حسن وبالتالي للتشريعات، القانوني التطبيق إلى سلامة يؤدي والذي ذاتي، وإشراف رقابة نظام الحوكمة تعتبر وأدائها،⁽¹⁸⁾ على الجامعات المجتمع رضا يحقق وذلك العاملين

سابعاً- معوقات تطبيق الحوكمة في مجال التعليم العالي

- 1- المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع: تتجلى مظاهر هذا المناخ في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا؛
- 2- المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. فتتنظيمات الطلابية مثلا، ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة، لكن ما يلاحظ على أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية. كذلك هو الحال بالنسبة لنقابة الأساتذة، فسرعان ما يتحول أبرز قياداتها لعملاء سياسيين فممارسة السياسية ليس ممنوعا، لكن ممنوع هو تسييس الجامعة؛

3- المنظومة القانونية الحالية: غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة، لا يمكن أن تطبق عليها القوانين نفسها المطبقة على المؤسسات الأخرى

4- طريقة إدارة الجامعة: تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموماً، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام... هؤلاء جميعاً يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا يَنتخبون لتولى مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعاً في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعيق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أداءها:

5- فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: تغيب هذه الفكرة تماماً في معظم الجامعات على عكس الوضع القائم في بعض الجامعات مثل الجامعة الأمريكية ذات التجربة والخبرة الطويلة في ميدان التقييم الجامعي، التي تعتبر تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس أحد معايير استمراره في العمل الأكاديمي وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح وخلافه. فيما أثبتت بعض الدراسات إلى أن أكثر المصادر التي يمكن من خلالها الحكم على كفاءة وفاعلية أداء عضو هيئة التدريس هم الطلبة. وذلك لأنهم الأكثر تعرضاً لأدائه وهم المستفيدون بالدرجة الأولى منه، كما أنهم الأشخاص الأكثر اطلاعاً ومعايشة لما يدور في قاعات الدراسة، من فعاليات وممارسات تدريسية؛

6- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي يظهر هذا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية، في اتخاذ القرارات والإصلاحات التي تخصهم وتأثر فيهم بالدرجة الأولى، هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.⁽¹⁹⁾

إن هيمنة العامل السياسي على أولوية التركيز على التعليم الجامعي وقضاياه الأساسية، كانت له آثاراً سلبية على مردود التعليم الجامعي ورهن كل إمكانية للمساهمة في تنمية المجتمع، وأثبتت التجربة الجزائرية أن السياسة هي التي ظلت تتحكم في مصير الجامعة وكذا الالتحاق بها الذي تحدده نسبة مئوية محددة مسبقاً بقرارات سياسة؛

7- الإعتمادات المالية: رغم الزيادات المطردة في حجم الإنفاق على التعليم الجامعي، إلا أن ما يمكن ملاحظته هو عدم ترشيد هذا الإنفاق خاصة في مجال الخدمات الجامعية، التي أكدت بشأنها الوصاية أكثر من مرة، أنها تعرف تجاوزات واختلاسات؛

8- البحث العلمي: ما تزال الميزانية المخصصة للبحث العلمي في الجزائر ضعيفة جدا كما هو الشأن بالنسبة لكل الدول العربية، التي لا يتجاوز فيها نسبة الإنفاق على القطاع 0.28% من الناتج الإجمالي، % 80 منها تكون على شكل أجور وعلاوات. ورغم إنشاء وزارة منتدبة للبحث العلمي بهدف تمكين الباحثين من الانخراط في مخابر ومشاريع ومراكز البحث، إلا أن طريقة تسيير هذه الأخيرة تبقى بعيدة عن الفعالية المطلوبة، مما يؤثر سلبا عن نتائج البحث العلمي في أغلب الأحيان؛

9- الإنتاج والنشر العلمي أصبح تحكمه اعتبارات غير علمية: حيث أن غالبية المقالات العلمية المنشورة كُتبت ونُشرت، بهدف الترقية والتي تفقد قيمتها مع مرور الوقت، مما أدى إلى الحط من قيمة النشر العلمي كمييار للكفاءة. الشيء نفسه يمكن أن يقال عن ظاهرة تنظيم الملتقيات العلمية التي كثيرا ما يراعى فيها إرضاء الهيئة الوصية، مما يجعل حظوظها في تحقيق الأهداف العلمية المتوخاة ضئيلة جدا، أما المخابر العلمية ورغم أنها أنشئت حديثا ومن السابق لأوانه تقييمها، إلا أن بعض المؤشرات الأولية تنبأ بهيمنة الجانب البيروقراطي والإداري في تسييرها، كما أن مردودها مازال متواضعا وبعيدا عن متطلبات المجتمع؛

10- معايير الترقية: لا تستند غالبا على مدى قدرة الأستاذ الجامعي في التدريس وإيصال المعارف وتطوير المناهج والمشاركة في البحوث المحلية الهادفة لمعالجة المشكلات المحلية، إنما تستند على اعتبارات خارجية، كنشر البحوث في المجلات والدوريات العالمية المتخصصة في البلدان المتقدمة، والتي غالبا ما تتناول موضوعات تتعلق أساسا بالقضايا النظرية والتطبيقية لاقتصاديات هذه الدول المتقدمة؛

11- ضعف مستوى التكوين: أصبحت ظاهرة انخفاض التحصيل العلمي ورداءة نوعية التكوين هي السمة الرئيسة التي تطبع جامعاتنا الجزائرية في الوقت الحاضر،

12- الأستاذ الجامعي عماد التعليم العالي والبحث العلمي وأساسهما: تكمن أهم مشكلاته الرئيسة في وضعه المادي والاجتماعي، الذي يقع في آخر السلم بالنسبة لمستوى المعيشة في الجزائر كما يعتبر دخله هو الأدنى مقارنة بكل زملائه في بلدان المغرب العربي الأخرى بما فيها موريتانيا. هذا فإن المهمة الاجتماعية

للأستاذ الجامعي لم يبق لها من أثر في الواقع، مما أعاق العملية التعليمية ونشاط البحث العلمي في الجزائر المتطلعة إلى العصرية؛

13- التأثير السلبي لمناهج ما قبل التعليم العالي على مناهج التعليم العالي: إن ضعف المناهج المسطرة من قبل وزارة التربية والتعليم، والتي تعتبر القاعدة والمنطلق لمناهج التعليم العالي أثر بشكل مباشر على الطرق التعليمية في الطور الجامعي، إضافة إلى هيمنة أسلوب التلقيني والمقرر، مما ينأى بالتعليم عن اكتساب منهجيات التفكير والبحث العلم.⁽²⁰⁾

ثامنا- سبل تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية:

- 1- إعادة النظر في معايير النجاح في شهادة البكالوريا، باعتبارها البوابة الرئيسة للطور الجامعي، والاهتمام بالدراسات ما بعد التدرج و توفير كل الإمكانيات المادية والمالية المناسبة من أجل تحقيق التكوين الأفضل والجودة المناسبة للوصول إلى النخبة الأفضل؛
- 2- إعادة النظر في الاعتبارات غير الموضوعية في إسناد مناصب المسؤولية (المحسوبية الزبونية، الرشوة...)، و التركيز على الاختيار الأمثل الموضوعي، بمعنى فسح المجال للديمقراطية في تسيير مؤسسات التعليم العالي من جامعات ومراكز بحث؛
- 3- عن طريق إشراك المعنيين من الأسرة الجامعية في مناقشة المشاريع التمهيديّة قبل إصدارها في شكل قوانين وأوامر ومراسيم تنفيذية، كما على الجامعيين أن يتحملوا مسؤولية الوضع الذي آلت إليه الجامعة بتجنب المواقف السلبية اتجاه الأوضاع القائمة داخل وخارج الجامعة عن طريق كسر سياسة الصمت؛
- 4- التركيز على تطابق رغبات الطلبة مع التخصصات التي يدرسونها، و الاعتناء بالطالب وتوعيته بأهميته في دفع عجلة التنمية ببلده؛
- 5- إعادة النظر في مستوى الهيئات المشرفة على تسيير قطاع التعليم العالي ، وفصل مهام الإداريين عن مهامهم كأساتذة جامعيين لكي لا يؤثر على عطائهم العلمي؛
- 6- سن ميثاق تنفيذي ينظم العلاقة بين الطلبة والأساتذة والإدارة والأسرة العلمية والبيداغوجية ويحدد الواجبات والحقوق والصلاحيات
- 7- وضع إستراتيجية تنموية عامة يخطط لها مركزيا، بناء على معطيات اقتصادية، ديموغرافية اجتماعية، ثقافية، لا سياسية كما هو جار اليوم من أجل بعثرة المال العام؛

- 8- ضرورة الحوار والتكامل بين السياسي والأكاديمي واحترام حرية الرأي والتعبير والنقد البناء وترجمة النقاشات إلى إجراءات تنفيذية؛
- 9- وضع إستراتيجية وتخطيط طويل الأجل لاحتياجات الاقتصاد الوطني، بالتنسيق مع الجامعات التي تتكفل بتكوين إطارات المستقبل؛
- 10- عقد ملتقيات ومؤتمرات لمناقشة وضع التعليم العالي، وتوحيد البرامج التعليمية واقتراح حلول للمشكلات الحالية والتركيز على تبادل الإطارات بين الجامعات في القطر الواحد؛
- 11- تعجيل تطبيق آليات فعالة للقضاء على الفساد الإداري، الحاصل في مختلف الإدارات الجامعية الجزائرية؛
- 12- إيجاد الآليات والوسائل المناسبة لتحقيق أهداف التعليم العالي، والعمل على إيجاد المناخ الأكاديمي المساعد على حرية الفكر الأكاديمي بما لا يتنافى مع ثوابت وقيم المجتمع الجزائري، وربطها باهتمامات المجتمع وتطلعاته باعتبارها القوة الدافعة لتحقيق الحريات السياسية؛
- 13- تبني إستراتيجية واضحة لتطوير برامج ومناهج التعليم الجامعي بحيث تحقق الأهداف المجتمعية المرجوة منها وتواكب الجديد في العلم والتكنولوجيا؛
- 14- التركيز على الاعترافات الموضوعية في اختيار الأساتذة وفق معايير الكفاءة والجودة في التعليم، وتهيئة الظروف المناسبة لعضو هيئة التدريس التي تمكنه من التدريس والبحث والتطوير الذاتي، والعمل على تكوينه وتدريبه جيدا على المناهج التعليمية وطرق وأساليب تطبيقها وطريقة التواصل مع الطالب، وتطبيق مبدأ المقياس المناسب للأستاذ المناسب المتخصص فيه؛
- 15- ربط التكوين الأكاديمي بالتكوين التطبيقي لتحقيق التكامل والتفاعل بين الجامعة ومحيطها الاقتصادي والاجتماعي، وإقحام الجامعة في عمليات إصلاح المجتمع. هذا يعتمد على انتهاج سياسات واضحة ومقننة تربط الجامعة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي وتحدد العلاقات والصلاحيات
- 16- تأثير الجامعة على المستوى الاقتصادي يتبنى النظام المعتمد في الدول المتقدمة " البحث والتنمية"، بمعنى آخر تجسيد التعليم العالي والبحث العلمي الوظيفي؛
- 17- إقتراح نموذج لإدارة مؤسسات التعليم العالي، بمعنى أن تشرف على هذه المؤسسات مجالس إدارة مستقلة رباعية التمثيل 'الدولة، القطاع الخاص، المجتمع المدني، الأكاديميون'، إضافة إلى إنشاء مؤسسة جزائرية مستقلة لتقييم برامج ومؤسسات
- 18- إن القيم الحقيقية هي القيم التي تقدمها الجامعة من خلال المعرفة، أي ترقية القيم عن طريق المعرفة والعلم والتي تؤدي حتما إلى التفاعل الإيجابي بين الجامعة وإصلاح المجتمع. وإذا تبنى أفراد الأسرة

الجامعية هذا المفهوم كثقافة ذاتية، ستكون هناك إعادة اعتبار لسلم القيم في المدى المتوسط والبعيد، على أساس أن الجامعيين هم من يقود مختلف مؤسسات المجتمع مستقبلاً؛

19- يجب على الجامعة أن تعطي المثال وتكون المرجع لباقي المجتمع، سواء على المستوى العلمي أو الأخلاقي والمعنوي، كما عليها تكوين نُخب تملك الذكاء العلمي وليس المادي لكافة المجتمع وعلى كل المستويات، وهذا لن يتحقق سوى بإعطاء الجامعة ونخبها قيمتها الحقيقية بمعنى حين يبحث الطالب عن مستوى تكوين وليس عن مجرد نقاط، ويعمل الأستاذ وفق ضمير مهني ويكون هاجس الإدارة ممثلة في المسؤولين هو تكوين نخبة⁽²¹⁾

خاتمة:

إن التوجه السريع إلى تبني نظام الحوكمة في تسيير مؤسسات التعليم العالي أصبح ضرورة تفرضها المتغيرات والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، وإن أي تأخر في ذلك سيجعل مؤسسات التعليم العالي تبقى خارج التأثير الاجتماعي والاقتصادي، ويفقدها دورها كمؤسسة مسؤولة على بناء المجتمع، خاصة في ظل النجاح الذي تسجله مؤسسات أخرى.

غير أن هذا التوجه يتطلب إرادة سياسية بالدرجة الأولى، من خلال العمل على تغيير القناعات التي من شأنها توفير المناخ الملائم والشروط الأساسية لنجاح هذا التوجه.

ويمكن تقديم التوصيات التالية:

- 1- عقد درورات تدريبية للقيادات العليا في الجامعات، ومجالس الحوكمة فيها وجميع العاملين للتعريف بالحوكمة في الجامعات ومبادئها ومعاييرها وآليات تطبيقها.
- 2- إجراء دراسات علمية حول مدى تطبيق الحوكمة في الجامعات من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية.
- 3- إجراء دراسات حول التفكير الاستراتيجي وإدارة الحكمة في مؤسسات التعليم العالي.
- 4- إشراك أصحاب المصالح في إعداد التشريعات والقوانين الخاصة بالجامعات.
- 5- أن تضع الجامعات معايير خاصة بالرقابة الداخلية.
- 6- التقبّل ما أمكن من أن يشغل الأكاديميون مراكز إدارية في الجامعة.
- 7- إصدار لوائح وتشريعات خاصة بمعايير، ومبادئ الحوكمة الجامعية، وإلزام الإدارات والمجالس داخل الجامعة بممارستها.

- 8- إنشاء لجان مستقلة داخل الجامعة، لمتابعة تنفيذ معايير الحوكمة وتقييمها.
- 9- تفعيل مبدأ المشاركة بين القيادات والمناصب الإدارية العليا، وبين الوظائف التنفيذية في عمليات صنع القرارات.
- 10- اعتماد الانتخابات كوسيلة لتعيين المناصب الإدارية العليا، والقيادات داخل الجامعة.
- 11- تفعيل ثقافة تقييم جميع المناصب الإدارية من قبل شاغلي الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا.
- 12- اعتماد معايير واضحة، ومعلنة لإجراءات التعيين، والترقيات للمناصب الإدارية داخل الجامعة.
- 13- إلزام الإدارات والمجالس بإعلان نتائج أدائها لجميع المستفيدين، مع السماح لهم بتقييم تلك النتائج.
- 14- اعتماد معايير الشفافية والإفصاح في جميع التعاملات الإدارية.
- 15- دعم عملية الإفصاح عن نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، لتحقيق الشفافية وتحفيز العاملين لتجاوز نواحي الخلل والقصور في الأداء.
- 16- تحديد معايير دقيقة للمساءلة والإعلان عنها.
- 17- بناء هيكل تنظيمي فاعل يحقق التوازن الموضوعي بين المسؤوليات، والصلاحيات لجميع أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في الجامعة.

هوامش البحث:

- ¹ منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3، العدد 12، كانون الأول 2014، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، ص 118.
- ² يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 6.
- ³ منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، مرجع سابق، ص 117.
- ⁴ نفس المرجع، ص 118.
- ⁵ نفس المرجع، ص 10.
- ⁶ إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعميم العالي والبحث العالي في مصر، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص 7.
- ⁷ نبيل محمد الجعدي ومختار محمد اسميو، نحو رؤية حديثة لنموذج الحوكمة في مؤسسات التعميم العالي، مجلة دراسات الاقتصاد والأعمال، المجلد 31، العدد 2، ديسمبر 2015، ص 4.
- ⁸ منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، مرجع سابق، ص 117.
- ⁹ إسماعيل سراج الدين، مرجع سابق، ص 17-20.

- ¹⁰ - مقيدش نزيهه، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للأراء، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة سطيف2، ص70.
- ¹¹ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، دراسة حول حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية وضمان جودة خدماتها، تونس، 2013، ص133.
- ¹² - مقيدش نزيهه، مرجع سابق، ص68.
- ¹³ - نفس المرجع، ص72.
- ¹⁴ - منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، مرجع سابق، ص119.
- ¹⁵ - علالي إيمان، الإتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر، رسالة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سعيدة، 2014/2015، ص59.
- ¹⁶ - أحمد محمد أحمد برقعان وعبدالله علي القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي، عولمة الإدارة في عصر المعرفة، 15-17/12/2012، طرابلس- لبنان، ص13-14.
- ¹⁷ - المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مرجع سابق، ص135.
- ¹⁸ - منال بنت عبد العزيز بن علي العريبي، مرجع سابق، ص118.
- ¹⁹ - مقيدش نزيهه، مرجع سابق، ص74.
- ²⁰ - علالي إيمان، مرجع سابق، ص87/88.
- ²¹ - نفس المرجع، ص95/96.