

مخبر البحوث النفسية والاجتماعية
جامعة المديّة



ماذا عن حوكمة الجامعة

مجموعة من الباحثين

إشراف

الدكتور: نبيل ولد محي الدين الأستاذ: رشيد جميل

دار الانسان



للدراستات الثقافية والفكرية



كتاب جماعي

ماذا عن حوكمة الجامعة؟

يشهد قطاع التعليم العالي في الآونة الأخيرة ثورة متسارعة لتحقيق الرقمنة وعقلنة التسيير في مختلف مؤسسات التعليم العالي، ويتجلى ذلك من خلال المنصات المتاحة مثل منصة "مودل" و"بروغرس" إلى غير ذلك من نظم وبرامج تقنية لتسهيل عملية تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية، وتطوير الأنظمة الإلكترونية للتعليم والتواصل والتعاون بين الطلبة والباحثين والأساتذة والإداريين.

ماذا عن حوكمة الجامعة؟

ISBN : 978-9931-9694-5-7



978-9931-9694-5-7

دار الانسان للدراسات الثقافية والفكرية

تجزئة السوق الجديد محل رقم 06

شلالّة العداورة - المديّة - الجزائر

الهاتف: 0550551046

البريد الإلكتروني: elinsanhouse@gmail.com

مجموعة من الباحثين

ماذا عن حوكمة الجامعة؟

الكتاب: ماذا عن حوكمة الجامعة؟

المؤلف: مجموعة من المؤلفين

الموضوع: علوم إنسانية واجتماعية

الناشر: دار الانسان للدراسات الثقافية والفكرية

ISBN: 978-9931-9694-5-7

الايداع القانوني: السداسي الثاني 2023

بلد الطبع: الجزائر

سنة الطبع: 2023

دارالانسان للدراسات الثقافية والفكرية

جميع الحقوق محفوظة

إن مؤسسة دار الانسان للدراسات الثقافية والفكرية غير مسؤولة عن آراء المؤلف وأفكاره

مخبر البحوث النفسية والاجتماعية

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدينة - الجزائر

بالشراكة مع

دار الإنسان للدراسات الثقافية والفكرية - الجزائر

استكتاب جماعي بعنوان:

ماذا عن جوكمة الجامعة؟

اشراف وتنسيق

الأستاذ رشيد جميل

الدكتور نبيل ولد محي الدين

اللجنة العلمية:

أ.د/ نبيل ولد محي الدين (مدير المخبر)

د/ بكيس فريد (رئيس فرقة بحث)

د/ حاج الله مصطفى (رئيس فرقة بحث)

د/ امين مخفوضي (رئيس فرقة بحث)

أ.د/ سميرة مرداس (رئيس فرقة بحث)

د/ شويلع يزيد (رئيس تحرير المجلة)

أ/ رشيد جميل ممثل (جامعة البليدة 2)

الفهرس

	تقديم كتاب ماذا عن حوكمة الجامعة؟
01	الدكتور نبيل ولد محي الدين والأستاذ رشيد جميل
	الإطار المفاهيمي للحوكمة في المؤسسات الجامعية- الأستاذة: زردومي -
05	موساوي مريم
	مقاربات حوكمة الجامعات بين المعوقات وسبل التفعيل - د. عجرود
27	سارة ود. حموتة فاطمة
	معايير و مبادئ و آليات تفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي - أ.
53	فوزية بن عيدة
	نماذج الحوكمة الجامعية في قطاع التعليم العالي - د. زناقي بشير ود.
81	حجاج شافية
	تنظيم وسير الخدمة العمومية بالجامعة كمرفق عمومي للتعليم العالي
111	والبحث العلمي- د. عبد القادر عجوط
	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير المؤسسات الجامعية - د. بلخير
143	عبدالقادر ود. رامي عزالدين
	مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية آلية جديدة لضمان جودة
	التكوين الجامعي - نماذج لتجارب بعض الدول - د. أقوجيل أيوب ود.
183	وسام عطوم
	الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية
	والتطبيق- د.مداني شريف عبد الله وأ.د.قارة إبتسام و د.مسيلتي
211	سفيان

تقديم

ماذا عن حوكمة الجامعة؟

الدكتور: نبيل ولد محي الدين الأستاذ: رشيد جميل

ينال موضوع حوكمة الجامعات اهتماما منقطع النظير خصوصا في السنوات الأخيرة إن على المستوى العالمي أو المحلي، لما تلعبه هذه الحكامة في تحقيق مستويات عالية من الشفافية والعدالة والمساواة من جهة ومساعدة الجامعة في الاضطلاع بدورها الريادي في مجابهة التحديات الراهنة المتعددة الجوانب.

كما ان الهوة الشاسعة بين المهارات التي تسعى إليها ميادين العمل والأسواق والمهارات التي يكتسبها خريجو الجامعات زادت من حدة الضغط على أنظمة التعليم العالي سواء في البلدان العربية أو في بلادنا، مما ألقى بظلالها في تسجيل معدلات بطالة لا يستهان بها، ضف إلى ذلك ما شهده العالم مؤخرا من أزمات مالية واقتصادية بسبب جائحة كورونا جعلت من هذه المشكلة تبرز أكثر مؤثرة على المجتمعات وتوازنها.

لقد تباينت التعريفات التي تناولت مفهوم الحوكمة في الجامعات، نظرا لاختلاف التوجهات الفكرية المستندة إليها، فحوكمة الجامعات من الموضوعات التي استقت مبادئها وأسسها من فرع حوكمة مؤسسات المرفق العام، وتعد الولايات المتحدة من أولى دول العالم التي حاولت تطبيق الحوكمة في الجامعات . حيث قامت بتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وضمان تحقيق مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي الأمريكية.

عرفت الوكالة الكندية للتطوير الدولي حوكمة الجامعة على أنها "إعادة هيكلة الجامعات الذي يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر الجامعات من بين التوجهات العالمية الرامية إلى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي.

وتعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبيا طوره كلارك عام 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها. فماذا عن حوكمة الجامعة في بلادنا؟

من المعروف أن قطاع التعليم العالي يشهد في الآونة الأخيرة ثورة متسارعة لتحقيق الرقمنة وعقلنة التسيير في مختلف مؤسسات التعليم العالي، ويتجلى ذلك من خلال المنصات المتاحة مثل منصة مودل وبروغرس إلى غير ذلك من نظم وبرامج تقنية لتسهيل عملية تسيير الموارد البشرية والمالية والمادية، وتطوير الأنظمة الإلكترونية للتعليم والتواصل والتعاون بين الطلبة والباحثين والأساتذة والإداريين.

وتعمل الجامعة الجزائرية على تطوير قدرات أعضائها الأكاديمية والإدارية في استخدام هذه التقنيات الحديثة وتعليمهم كيفية تطبيقها بشكل فعال في العمل اليومي، كما تسعى إلى تعزيز ثقافة الابتكار والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي.. ولهذا جاء هذا الكتاب ليبحث في التساؤل السابق الذي هو عنوان الكتاب "ماذا عن حوكمة الجامعة؟" من خلال مجموعة من المقالات.

وللبحث في هذه الإشكالية جمع الكتاب بين دفتيه مجموعة من المقالات لمجموعة من الباحثين، اذ تطرقت الأستاذة زردومي موساوي مريم، إلى الإطار المفاهيم للحوكمة في المؤسسات الجامعية وكان ذلك بمثابة الإطار النظري الذي يهدف إلى معالجته هذا الكتاب، لتواصل بعدها الباحثتان عجرود سارة وحموتة فاطمة بابرار سبل تفعيل الحوكمة وذلك بمقاربات للحوكمة وبعض المعوقات لها، لتحدد بعدهما الأستاذة فوزية بن عيدة بعض معايير وسبل وآليات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ويقدم لنا بعد هذا كل من الباحثين زناقي بشير وحجاج شافية مجموعة من النماذج للحوكمة.

وتطبيقا لما سبق جمعت مقالات كل من الباحثين عبد القادر عجوط، في مقالته "تنظيم وسير الخدمة العمومية بالجامعة كمرفق عمومي للتعليم العالي والبحث العلمي"، ومقالة بخير عبد القادر ورامي عز الدين المعنونة: "متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير المؤسسات الجامعية" إضافة إلى المقال الذي قدمه كل من الباحثين أقوجيل أيوب ووسام عطوم تحت عنوان "مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية آلية جديدة لضمان جودة التكوين الجامعي - نماذج لتجارب بعض الدول" بين البحث العلمي والتسيير الإداري والمالي والتقني لمؤسسات التعليم العالي.

وأخير، وبما أن الحوكمة هي وليدة عصر التكنولوجيا والرقمية جاءت مقالة الباحثين مدني شريف عبد الله، وقارة ابتسام، ومسيلتي سفيان، لتبحث في الحوكمة الاليكترونية في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق.

الإطار المفاهيمي للحوكمة في المؤسسات الجامعية

الأستاذة: زردومي - موساوي مريم

المحور الأول / الإطار المفاهيمي للحوكمة في المؤسسات الجامعية

تعد الحوكمة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير بالمؤسسات، هذا على غرار مؤسسات التعليم العالي التي أصبح بها تبني هذا المفهوم ضرورة لتحقيق متطلبات الأطراف المتعاملة معها من أساتذة إداريين وطلبة.....

وعليه زاد الاهتمام بتطبيق الحوكمة بسبب الفساد الإداري، المالي والمحاسبي وما صاحبه من انحرافات وأزمات مالية، بغية الوصول إلى ممارسة سليمة تضمن حقوق أصحاب المصلحة، ومع هذا لم تقتصر الحوكمة على الشركات بل شملت قطاع التعليم العالي، فظهرت بذلك حوكمة الجامعة كإسلوب إداري حديث يعمل على ارتقاء خدماتها المقدمة -وتحسين أدائها الجامعي.

*المراجعة الأدبية لحوكمة المؤسسات الجامعية

جاء مفهوم الحوكمة كمفهوم معاصر كمفهوم معاصر صاغته المؤسسات الدولية في العقد الأخير من القرن العشرين، كفكرة مبتكرة لتسيير أمور البشر بشكل يضمن لهم حياة كريمة على المستويات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية. وخاصة بعد فشل نموذج قيادة الدولة للتنمية إلى إثارة التساؤلات بشأن الأسس التقليدية لشرعية النظم النامية، وكانت مبادئ الحوكمة هي دليل حكومات الدول النامية لتجاوز أزمات الشرعية، فمن ناحية تسمح إصلاحات الحوكمة بإقناع العامة بأن إصلاح النظام السياسي القائم ممكن، ولا داعي لطرح بديل له. ومن ناحية أخرى، سمح مفهوم الحوكمة بمزيد من حرية التعبير عن الرأي، وتهيئة أشكال المعارضة الداخلية الهادفة من وراء ذلك للتغيير.

مع تعدد واختلاف تعريفات الحكم الصالح او الحكم الراشد بتعدد الجهات او المؤسسات المعنية بتعريفه، والتي يمكن تصنيفها الى مؤسسات دولية كالبنك الدولي والأمم المتحدة، وجهات أكاديمية كالجامعات، المراكز البحثية والدوريات العلمية، ارتأت الدراسة ان تعتمد في عرضها للتعريفات المختلفة للمفهوم على تقسيم هذه التعريفات الى مجموعتين:

1-الحوكمة في الادبيات الغربية.

2-الحوكمة في الادبيات العربية. ولمعالجة هذا الموضوع نقوم بطرح الإشكالية

التالية:

الى أي مدى ساهمت الادبيات الغربية والعربية في تحديد مفهوم الحوكمة؟
بداية فالتعليم العالي يعني "كل نمط للتكوين والبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس العليا، كما يمكن انشاء معاهد تابعة لوزارات أخرى تحت وصاية وزارة التعليم العالي وبتقرير مشترك مع وزير التعليم العالي" (كباري فاطمة، 2014 ص 106).

لا شك ان حوكمة الجامعة او حوكمة مؤسسات التعليم العالي بصفة عامة على تحقيق أهدافها المسطرة سلفا اعلى قدر من الجودة وتحسين أدائها بصورة منتظمة وفاعلية ادارتها في التسيير الإداري الأمثل" (عوض الكسر، 2018)
واعتبرها اخرون انها تعني وجوب توافر مجموعة من القيم التي تنظم الجامعة وأنظمة القرار الإداري فيها وتحديد الأهداف والمهام تبعا للسلم الإداري في وزارة التعليم العالي وكذا تحسين العلاقة بين الجامعات في إطار التوأمة (غضبان، 2015، ص 203)

كما ان حوكمة الجامعات تعني الطريقة المثلى التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة اقسامها العلمية لتنفيذ برامجها وخططها (دهان، بوعتروس، 2018، ص 312).

و عليه فحوكمة التعليم العالي و رهاناته اذن تجعلنا نشرح واقعه المعاش و محاولة ترشيد النفقات في قطاع التعليم العالي و محاولة تحسين الخدمات قدر الإمكان (شتوي، 2014 ص 23).

وأساسا تعني الحوكمة مدى تحقيق الجامعات للقيمة المضافة في شتى المجالات التربوية والبيداغوجية وكذا مدى تحقيق الطلبة للتفوق العليم المنشود بأقل تكلفة، وكذا قدرة على التنافسية (سحمون، 2020، ص 02).

"في حين نجد ان حوكمة المؤسسات في الجزائر تعني تطبيق الحكم الراشد، ونعني به تلك العملية الارادية والتطوعية للمؤسسة من اجل تحقيق المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها ومراقبتها"

اما في الجزائر حوكمة المؤسسات أطلق عليها مصطلح الحكم الراشد وقد عرفه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر الصادر في مارس 2009.

فالجودة الشاملة تنته الطرق التالية:

-الاستراتيجية والتخطيط المسبق.

-الهياكل والعاملون.

المهارات الخاصة والقيم المشتركة وحقوق الانسان

***التأصيل النظري لحكومة الجامعة**

نشأ مفهوم الحوكمة منذ القدم، حيث تطرق علماء الاقتصاد قديما لهذا

المفهوم، والذي يعنى بأداء الشركات والاستثمار الأمثل للموارد والقضايا المرتبطة بالملكيات وإدارة الشركات تبلورت عندما ظهرت فضيحة

(Water –gate)

في الولايات المتحدة الامريكية، والتي تم تحديد أسبابها في فشل الرقابة المالية في الشركات، وعدم الإفصاح والشفافية، مما دعا الى صياغة قانون لمكافحة الفساد عام 1977، والذي تضمن قواعد خاصة للمراجعة ونظام الرقابة الداخلية. وظهر المفهوم بوضوح مع بدايات 1999 بعد ما تراكمت نتائج الدراسات حول انهيار وإخفاقات الشركات والمؤسسات الاقتصادية الكبرى، بعدما اتضح انها لم تكن تعاني من نقص في الموارد والإمكانات، وانما عدم الرشيد في الجوانب التنظيمية والإدارية.

*مصطلح الحوكمة عامة وحوكمة الجامعة خاصة

-مفهوم الحوكمة من خلال حكمة القطاع العام: ظهر أيضا مفهوم حوكمة القطاع العام، او ما يعرف حوكمة الحكومات بشكل تطبيقي في نقاشات قادتها وزارة المالية الهولندية في عام 2000، حيث عقدت عددا من الاجتماعات وورش العمل بهدف تفعيل دور حوكمة القطاع العام في هولندا، ومحاولة الإجابة عن ماهية هذا النوع من الحوكمة وكيفية تطبيقها.

ان اهم ما اهتمت به حوكمة القطاع العام هو تكريس تضافر الجهود من كافة القطاعات الحكومية لدرء حدوث الازمات الإدارية التي تؤدي بشكل عام الى هدر الأموال الحكومية والعامة، والى فقدان التحكم في النظام الإداري، وفقدان المسؤوليات عند حدوث خلل في تطبيق الأنظمة والمشاريع المختلفة، تشغيل العمليات العامة بشكل يعرف بالأفقي بين دوائر القطاع العام. وان تطويرها بمبادئ ونهج حوكمة القطاع العام هي مسؤولية الجميع بلا استثناء، الا ان تطبيقها يتطلب العمل الجاد لتفعيل برامج التوعية سواء للإدارات نفسها او للمواطنين، مع تفعيل الراي العام و السماح بالمشاركة في صناعة القرارات و تعتبر حوكمة القطاع العام مشروعا وطنيا يبدا بالإرادة و العزيمة لتكريس الشفافية في القطاعات المشتركة بنظرة افقية لا عمودية، و يعمل المشروع على محاور عدة من ابرزها، معالجة حالات تعارض

المصالح، و انعدام المسؤوليات، و تقليل المخاطر و الخسائر المتوقعة بكافة اوجهها، و يعتمد اعتمادا جذريا على قياس و تقييم الأداء المشترك بين دوائر القطاع العام بشكل متكامل و متداخل كما تعد حوكمة القطاع العام في اغلب دول العالم مطلبا ملحا في الوقت الحاضر اكثر من أي وقت مضى، فقد اولت الدول كامل اهتمامها للتطوير، بشكل عام، من خلال المشاريع المختلفة التي ينصب جلها في اصلاح الأنظمة الإدارية و التشغيلية في القطاعات العامة المختلفة.

وتعود أهمية الحوكمة في وحدات القطاع العام، الى أهمية تأسيس وتفعيل دور وحدات المراجعة الداخلية في القطاعات العامة والحكومية، والتأكد من استقلالها، وعدم ارتباطها تنظيميا بالإدارات التنفيذية المباشرة، كما هو معمول به حاليا في اغلب الدول، وذلك لتجنب تضارب المصالح، عند تطبيق الخطط العامة والخاصة.

و بدون انكار منافع النمو، فان تقارير البرنامج كانت حريصة على تناول: انتشار الفقر، و الفروق الطبقية بين الأغنياء و الفقراء، و ارتفاع معدلات البطالة، و تداعي الروابط الاجتماعية و تدمير البيئة.....الخ.

وكانت الفكرة المركزية ان الإنعاش الاقتصادي والنمو البشري ليسا امرا واحدا. فالدول التي تتساوى في مستويات دخول افرادها، قد تكون لديها قيم مختلفة في مؤشر التنمية البشرية الامر الذي دفع البنك الدولي بدوره في تقاريره السنوية حول التنمية في العلم، لتناول الابعاد الأكثر إنسانية في ظروف المعيشة داخل المجتمعات. وهو ما بدا جليا في شكل تقرير البنك الدولي عام 1997، والذي تم الانتقال فيه من التركيز الضيق على برامج التحرير الاقتصادي لبرامج التحرر (السياسي)، مع التركيز على ابعاد تطوير المهارات الإدارية والقيادية، احترام حقوق الانسان وحكم القانون، الديمقراطية والتمتع بالحريات الأساسية)، وهو ما أشار لتراجع حجية فكرة الدولة المحدودة "

وبينما كانت الفكرة الأساسية من منظور البنك الدولي فيما يتعلق بجودة الحكم هي الحد من هيمنة الدولة على الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. وهكذا أصبح موقف البنك الدولي من الحكم الجيد يركز على تطوير إدارة القطاع العام. إذا، يجب ان تكون الحوكمة موجهة نحو تحقيق التنمية البشرية وليس فقط النمو الاقتصادي، وبالتالي فان الهدف الرئيسي من تطوير المؤسسات والقواعد الحاكمة يجب ان تكون الارتقاء بحياة الافراد.

وفي سبيل تحقيق ذلك، فان التطورات يجب ان تكون حريصة على مصلحة الافراد خلال عمليات التطوير، مع عدم الاقتصار على التركيز على المخرجات. ذلك لان عمليات التطوير تستغرق اجالا أطول من مجرد بدئها فيجب ان يشعر الافراد بأهمية وقيمة هذه التحولات، حتى يظلوا حريصين على إتمام عملية التحول.

مع أواخر تسعينيات القرن الماضي، اعيد تعريف أسلوب الحكم، وأوضحت الحوكمة عملية وليست فقط مؤسسة، وهي بذلك تشمل التقاليد والمؤسسات والعمليات التي تحدد كيفية اعمال القوة، وكيف يمارس المواطنون حقوقهم، وكيف تتم صناعة القرارات المتعلقة بالقضايا ذات الاهتمام العام، وماهية الحوافز المقدمة للأفراد، وعلى الرغم من ان وظائف الحوكمة من حيث العمل على اشباع الرغبات العامة وخدمة المواطنين، و توزيع الدخل، من خلال استخدام الموارد العامة لا تختلف باختلاف نوعية النظام السياسي، الا انها في سياق الحكم الجيد تتبع نظاما اكثر عدالة في توزيع المخرجات. وتم تحديد الحوكمة بصورة يمكن قياسها، فأصبح تعريفها هو " مجموعة من القواعد والمؤسسات التي تمارس على أساسها السلطة في الدولة" وتم بالتالي الحديث عن ستة معايير لثلاثة ابعاد هي:

الأول: المتعلق بعملية اختيار، وتغيير مراقبة أداء الحكومات، والذي يتفرع

عنه مؤشرين مركبين: أولهما يقيس المشاركة السياسية، وثانيهما يقيس المساءلة.

الثاني: يتعلق بقدرة الحوكمة على صياغة وانفاذ سياسات ناجحة لإدارة الموارد المتاحة، ويتفرع عنه مؤشرين، أولهما يقيس كفاءة أداء الحكومة، والآخر فينظر في فعالية ومعايير تقييم هذه السياسات.

الثالث: ويقيس درجة مؤسسية الدولة، من خلال مؤشر احترام سيادة القانون، ومؤشر مكافحة الفساد.

الحوكمة الجامعة خاصة:

الهدف الرئيسي لقطاع الخاص هو الربحية أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الفوائد على الأصول المستثمرة من جانب الملاك بينما الهدف الأساسي للقطاع العام هو تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع من خلال تهيئة البيئة المناسبة والضرورية لتقدم المجتمع وتطوره وخلق تنمية اجتماعية واقتصادية مستدامة.

يعد دور الحوكمة في القطاع الخاص بمثابة اللوحات الإرشادية التي ترشد أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين والمساهمين وأصحاب المصالح، لفهم صلاحياتهم ومسؤولياتهم كما تبين للمساهمين كيفية تقديم ملاحظاتهم ومقترحاتهم للمجلس والية حضور الجمعية العمومية لمناقشة نتائج الشركة وتقديم الاستفسارات لأعضاء المجلس تجاه القوائم.

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات ليعبر عن الازمة الحقيقية التي تمر بها المؤسسات الجامعية والحلول المقترحة لها، تلك الازمة التي تتمثل في ان هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون ان يكون لأي منهم (الطلبة، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات او الاعتراض عليها.

وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة او خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها ان تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا

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 (خورشيد ويوسف 2009).

فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون ان يكون للطلبة حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وتهدف فكرة الحوكمة الى وضع كافة الأطراف امام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلبة في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلبة هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من اجل تقديم الخدمة التعليمية لهم واعدادهم على المستويين الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بالقرارات كلها التي تصدرها الجامعات او وزارات التعليم العالي و البحث العلمي او هيئات اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الوقت ذاته نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم و عليهم الالتزام بها و تنفيذها دون ان يكونوا قد شاركوا في مناقشتها او في تحديد مساراتها ، و هذا الوضع يحتاج الى تصحيح بحيث يكون للطلبة الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة و جزءا من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في انفسهم، و يدرّبهم على تحمل المسؤولية، و يزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة، و هذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، مع وجود عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، تحتاج الى حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح(ال عباس، 2010)

و حوكمة الجامعات قضية محسومة في العالم الغربي المتطور في هذا القطاع، فخدمة التعليم العالي في الولايات المتحدة تقدم من خلال ما يقارب 3500 جامعة تعلن و بشكل واضح من خلال مواقعها الالكترونية عن الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعة و ادارتها و رقابتها. فمعظم الجامعات الامريكية تحكم بواسطة مجلس أمناء يتكون في غالب الأحوال من رجال الاعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة

ممن قدموا الهبات للجامعة، فضلا عن ممثلين للطلبة ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية.

ويتم اختيار أعضاء هذا المجلس عن طريق الانتخاب العام كما في جامعة متشجن

University of Michigan

وفي بعض الجامعات يوجد مجلس المشرفين والذي يتكون من 30 عضوا كما في جامعة هارفارد

University of Harvard

يتم اختيارهم عن طريق الانتخاب العام. وما ذلك الا لجعل الجامعة ممثلة بشكل كبير من المجتمع الذي يقوم بدوره بمحاسبة الأعضاء وتغييرهم إذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب ولما تفضيه مصالح مجتمعهم (ال عباس 2010، 2003،

Adams & Mehran

*مفهوم الحوكمة الرشيدة

يعرفها جونستون بانها "طرق شرعية وخاضعة للمساءلة وفعالة للحصول على السلطة العامة والموارد واستخدامهم في السعي من اجل تحقيق اهداف اجتماعية مقبولة على نطاق واسع" ويربط هذا التعريف الحوكمة الرشيدة بسيادة القانون والشفافية والمساءلة ويجسد الشراكة بين الدولة والمجتمع وبين المواطنين.

ان فوائد الحوكمة الرشيدة هي/

-تساعد أعضاء المجلس والمديرين التنفيذيين في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات وبأفضل الطرق.

-تضمن حماية المصالح والموجودات.

-تضمن الالتزام تجاه المنظمة والالتزام بالقوانين والأنظمة.

-تحديد المسؤوليات والمهام.

-تضمن الموازنة بين المسؤوليات الاستراتيجية والتشغيلية.

-تعزيز الثقة والمصداقية.

تتجلى معايير الحوكمة الرشيدة في كون ان البنك الدولي يعرفها من حيث التقاليد والمؤسسات التي تتم ممارسة السلطة عن طريقهم في أي دولة وتم وضع ثمانية مبادئ تتمثل في /

1-المشاركة.

2-سيادة القانون.

3-الشفافية.

4-الاستجابة.

5-توافق الآراء.

6-الانصاف والشمول.

7-فعالية الحوكمة وكفاءتها.

8-المساءلة.

ومن هذا، نحدد صفات الحوكمة الرشيدة في المتأثرة بتلك القرارات ولا يمكن

تحقيق ذلك الا بوجود الشفافية ووجود دولة قانون.

وعليه، يمكن تحديد اهم صفات الحوكمة الرشيدة في /

*العدالة وسيادة القانون.

*المشاركة.

*التجارب.

*التوافق.

*الكفاءة والفعالية.

*الشفافية.

*المساءلة والمحاسبة.

وأخيرا، لبد من التمييز بين الحوكمة والحوكمة الرشيدة من خلال انه يستند مفهوم الحوكمة الى التحكيم والتوجيه ثم جاء مفهوم الحوكمة الرشيدة ليكملة بخاصية التقييم المعيارى اليه.

*المفاهيم القانونية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية المتعلقة بالحكومة.

لقد تعددت تعريفات الحكامة او الحكمانية او الحكم الراشد بشكل جلي تبعا لاختلاف زاوية النظر بين الاقتصادي او القانوني ورواد العلوم الإنسانية و بين السياسى و الإداري و نختار من بينها.

أولا تعريف الحكامة من وجهة نظر القانون والسياسة:

يعود أصل كلمة حوكمة

الى مصطلح حوكمة Gouvernance

أي طريقة و فن الإدارة او فن الحكم (جقطة ، 2017 ص 03)، و هي مشتقة

من الفعل Gouverner

(فرج، 2012، ص 03). Gubernare ويعني حسن قيادة السفين

فمن هذا المنظور الحكامة الرشيدة "ممارسة السلطات في تدبير الموارد الاقتصادية و الإدارية لادارة شؤون الدولة على كافة المستويات من اجل احداث التنمية" (د.ن. تقرير البنك الدولي ، 1989) كما قد تمثل التقاليد و الأطر الجديدة و الاليات المستحدثة في مختلف المؤسسات و العمليات التي تبين كيفية ممارسة السلطة طبقا للسلم الإداري و التنظيمي و طبقا لما تنص عليه اللوائح و التنظيمات بالاحتكام لمعايير محددة سلفا و تكون عادلة و كافية تحت نظام رقابة فعال لرصد كافة المتغيرات و الأمور المستجدة (الخضيرى، 2005، ص 31)، و كىفيات اشراك

المواطنين في صنع القرارات في القضايا المصيرية ذات اهتمام عام و تشاركي في المجتمع ككل طبقا لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي.

و بالعودة الى منظمة الأمم المتحدة نجدها ترى ان الحوكمة هي " الأسلوب التشاركي للحكم و لتدبير الشؤون العامة الذي يرتكز على تعبئة الفاعلين و السياسيين و الاقتصاديين و الاجتماعيين، من كلا القطاعين العام او الخاص بغية تحقيق العيش الكريم و الرغد لكافة المواطنين دون تمييز بينهم" (د.ن الهيئة المركزية للوقاية من الرشوة، 2011، ص.04).

ثانيا الحوكمة من منظور اقتصادي /

الحوكمة من منظور اقتصادي تعني "نظام متكامل للرقابة المالية و غير المالية و هو الذي يوفر طريق رقابة الشركة و تسييرها" (سليمان، 2008، ص 15).

و تبعا لمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لسنة 1991 فتعرفها بقولها " الحوكمة تعني ذلك النظام المحكم و النزيه و الشفاف الذي يتم عبر إدارة مؤسسات الاعمال، حيث يتم تحديد الحقوق و الواجبات المتعلقة بمجلس الإدارة و المتعاملين معها، و هو الذي يحدد القرارات اللازمة لتسيير شؤون المؤسسة بصورة مثلى لتحقيق أهدافها المرصودة سلفا" (جقطة، 2017، ص.04).

وعرفت أيضا بانها "تتمثل أساسا في مختلف الأنظمة والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري المؤسسة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها من خلال المبادئ الخمسة وتتمثل في المعاملة المتساوية للمتعاملين واحترام حقوق أصحاب المصلحة من الجميع والإفصاح الدقيق والشفافية وكذا مسؤولية مجلس الإدارة وسيادة القانون تنفيذا لأساليب الرقابة على العمليات ككل" (يرقي و عبد الصمد، سبتمبر 2012، ص.ص 5-7).

كما عرفت الوكالة الامريكية للتنمية الدولية بقولها «هي قدرة الحكومة على الحفاظ على سلم الاجتماعي و ضمان احترام القانون و النظام العام، و إيجاد

الظروف الملائمة لتنمية الاقتصاد و ضمان الحد الأدنى من التأمين الاجتماعي للفئات الشعبية" (فرج ، 2012 ، ص 09).

"ولقد توالى الظروف الملحة لتطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة بمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية سنة 2004 لإصدار تقريرها الذي تضمنته تلك المبادئ فيشقها الاقتصادي أي حوكمة المؤسسات الاقتصادية" (يرقي و عبد الصمد، سبتمبر 2012، ص 2).

ثالثا الحوكمة الإدارية /

وهي نظام لتنفيذ السياسة، يقوم على قطاع عام مستقل ومنفتح يخضع للمحاسبة.

و يمكن للأمم المتحدة ان تسهل في دعم الحوكمة او الحكم الصالح في الدول النامية و منها الدول العربية من خلال مايلي:

*تعزيز البرلمانات والهيئات الانتخابية والقضائية، وتقدم منظمة الأمم المتحدة للطفولة "اليونسيف" العمل من اجل تنقيح القوانين الوطنية وفقا لاتفاقية حقوق الطفل، وتدريب البرلمانيين ومسؤولي انفاذ القوانين، ادماج حقوق الأطفال بوجه عام في النسيج السياسي والقانوني للدول

*الحكم الصالح جزء لا يتجزأ من اعمال مكتب الأمم المتحدة لمراقبة المخدرات و منع الجريمة. فلا يمكن إيجاد عالم خال من المخدرات و من كبار تجار المخدرات دون تعزيز النظم الوطنية للقضاء و انفاذ القوانين. و على الصعيد الميداني يساعد المكتب في الجهود المبذولة لخفض الطلب على المخدرات غير المشروعة و انتاجها، و يقدم المساعدة الفنية لوكالات انفاذ القوانين في حربها ضد الاتجار غير المشروع بالمخدرات.

*يعد دعم الحكم الصالح، و خصوصا من خلال تعزيز النظم القضائية الوطنية واطر السياسة العامة امرا لا مناص منه أيضا لتعزيز الصحة الإنجابية و المساواة بين الجنسين.

*يركز برنامج الغذاء العالمي، في المساهمة التي يقدمها لتحقيق الحكم الصالح على بناء القدرات في المجتمعات المحلية بهدف تعزيز إمكانية حصول الاسر الفقيرة والمتضررة من الازمات على الغذاء، وتتمثل الوسيلة الرئيسية لبلوغ هذا الهدف في الدعوة الى اعتبار الحق في الغذاء من حقوق الانسان الأساسية وهو امر يرتبط تحقيقه ارتباطا وثيقا بتمكين المرأة

*اولت إدارة الشؤون الاقتصادية والاجتماعية الأولوية لجمع ونشر البيانات الأساسية المتعلقة بالحكم والإدارة العامة، وذلك لكي تساعد في صياغة السياسات ووضع الاستراتيجيات الطويلة الاجل في الدول الأعضاء، ودعمت هذه الإدارة أيضا عملية تبادل المعلومات بشأن الممارسات والسياسات في مجال اصلاح القطاع العام.

*تمثل الانتخابات الجديرة بالثقة أحد العناصر الرئيسية للحكم الصالح ولعملية التحول الى الديمقراطية، وعلى مدار العام تواصل الأمم المتحدة توفير المساعدة الانتخابية والمساعدة في تعزيز المؤسسات الوطنية من اجل تحسين إدارة العملية الانتخابية.

ان مصطلح الحوكمة هو ترجمة المختصرة التي راجعت للمصطلح

« GOVERNANCE »

اما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي تم الاتفاق عليها، فهي " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة". هناك عدة تعريفات لمصطلح العولمة، يعالج كل منها وجهة نظر معينة حول المفهوم، فتعرف مؤسسة التمويل الدولية.... الحوكمة بانه: «هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم فيها».

ويقصد بالحوكمة او الحكم الصالح انشاء مؤسسات شرعية يمكنها عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم، كما يعدونها مؤسسات تعمل على تمكينهم وينطوي الحكم الصالح أيضا على احترام حقوق الانسان وسيادة القانون بصفة عامة.

ويعرف البنك الدولي مفهوم الحكم الصالح، بأنه الطريقة التي تباشر بها السلطة إدارة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية بهدف تحقيق التنمية. ويبدو جليا ان هذا المفهوم يتسع لأجهزة الحكومة كما يضم غيرها من المؤسسات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني. ويثير هذا المفهوم أهمية قواعد السلوك وشكل المؤسسات، وأساليب العمل المرعية بما تتضمنه من حوافز للسلوك.

اما الحكم الصالح من منظور التنمية الإنسانية فيقصد به الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الانسان ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحررياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر افراد المجتمع فقرا.

ويمكن القول بان الحكم الصالح هو الحكم الذي يتسم من بين جملة أمور أخرى بالمشاركة والشفافية والمساءلة، ويكون فعالا ومنصفا ويعزز سيادة القانون. ويكفل الحكم الصالح وضع الأسبقيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية على أساس توافق اراء واسعة النطاق في المجتمع، تسمع فيه أصوات أكثر الفئات ضعفا وفقرا في صنع القرارات المرتبطة بتوزيع موارد التنمية.

*الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (العناصر-الخصائص-الأهداف -

المبادئ)

-عناصر الحوكمة / تشير الحوكمة الى القواعد والعمليات الموضوعة لضمان

ان تتبع الشركة القانون وان تقدم المصالح الفصلي لجميع أصحاب المصلحة.

وعليه، عناصر تطبيق نظام الحوكمة في الشركات/

-الاهتمام بتطبيق التنوع.

-الشفافية.

-تحديد حقوق حملة الأسهم.

-تقارير مجلس إدارة وافية.

-تدريب المديرين وتقييمات المجلس.

-خصائص الحوكمة/ الحوكمة هي مجموعة السياسات او القواعد او الأطر التي تستخدمها الشركة لتحقيق اهداف اعمالها وهي تحدد مسؤوليات أصحاب المصلحة الرئيسيين مثل مجلس الإدارة والإدارة العليا على سبيل المثال تقدم حوكمة الشركة الرشيدة الدعم لفريقك عن طريق تضمين سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركة في خطته.

-اهداف الحوكمة/وضع قواعد ومبادئ لإدارة المنظمات والمؤسسات الرقابة عليها تحقيق العدالة والشفافية وضمان حق المساءلة حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة في المنظمات، توزيع الأدوار والمسؤوليات عبر هياكل تنظيمية.

-المبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي/ تعتبر الحوكمة من اهم الأنظمة الحديثة المعتمدة في اصلاح مؤسسات التعليم العالي على المستوى الدولي، خاصة في ظل التحديات الحالية لهذا القطاع، ويقوم هذا النظام على مبادئ أساسية كالاستقلالية، المشاركة، المساءلة، الشفافية، و التي لها دور كبير في تحسين أداء هذه المؤسسات و بالتحديد من حيث الجودة، فمعظم المؤسسات التعليم العالي الرائدة تدرج ضمن استراتيجياتها نظام حوكمة معلن و واضح، و حققت من خلاله نتائج

إيجابية على مستوى عناصر نظامها ككل (مدخلات، عمليات، مخرجات)، و التي مكنتها من احتلال الصدارة في قوائم التصنيف العالمي.

- المعايير العالمية للحوكمة: للحوكمة الرشيدة معايير متعددة ومنها سيادة القانون ومبدأ تكافؤ الفرص والشفافية والإفصاح والديمقراطية التشاركية والمساءلة والمحاسبة ومكافحة الفساد والاعلام ونختار أهمها هنا:

* سيادة القانون وتكافؤ الفرص: اهم معايير الحوكمة الرشيدة هو مبدأ سيادة على القانون والذي يعتبر بحق اهم ميزة في دولة الحق والقانون، وهذا نعني به تطبيق القوانين تباعا على الرئيس الإداري ومرؤوسيه سواء في القطاع العام او القطاع الخاص فيجب ان يخضع الجميع لسيادة القانون وتحمل المسؤولية القانونية بكل أنواعها لمجلس الإدارة وللمؤسسة ككل (جقطة، 2017، ص 07).

* الشفافية والإفصاح وحسن النية: يعتبر مبدأ الشفافية من اهم مبادئ ومعايير الحوكمة الرشيدة اذ لا بد على الإدارة سواء في مؤسسات التعليم العالي او باقي مؤسسات الدولة ان تسير وفق مبادئ الشفافية التامة بكل نزاهة تجاه الجمهور والمتعاملين وفي وقتها المناسب وان يكون ذلك بحن حتى لا تضيق الفرص على أصحاب المصالح وحسن النية (جقطة، 2017، ص 07) وفق المعايير المحددة في اتفاقية الأمم المتحدة لقمع الفساد لسنة 2003، وكذا المنظمة الدولية للشفافية العالمية و الاثنان توصي بان تدرج كل دولة في قوانينها الداخلية المتعلقة بمكافحة الفساد المالي و الإداري (د.ن. اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة و قمع الفساد، 2003).

* الديمقراطية التشاركية: تقتضي الحكامة الرشيدة وتبني على أسس الديمقراطية التشاركية وهي بالأساس تتنافى مع الاستبداد في الرأي والتسلط. في الجامعات يجب اشتراك الأساتذة والطلبة والموظفين في كافة القرارات المصيرية ولا

يجب الاستفساد بالراي من الإدارات المركزية لان الجامعة تنتج أفكار تسيير المجتمع وتحل مشاكله وتواجه تحدياته عبر الفكر والعقل.

*المسالة والمحاسبة: تقتضي الحكامة الرشيدة تفعيل اليات المحاسبة سواء المالية او الإدارية او التقنية من الجهات المختصة للوقوف على مواطن الخلل في ترشيد النفقات او الوقوف في وجه هدر المال العام والتسيب الإداري الذي يعرقل نمو وتطور الإدارة سواء في التعليم العالي او في باقي المؤسسات في الدولة ككل. وهذا لتفعيل العمل الإداري (ماهر، 2014 ص 771). وعليه فإعمال أساليب الرقابة الصارمة من قبل ذوي الشأن تحتّم على كل فرد في قطاع التعليم العالي من الحاجب حتى اعلى هرم في السلم الإداري ان يتحمل مسؤوليته كاملة لضمان الجودة الشاملة (سحمون، ص5).

*مكافحة الفساد: الحكامة الرشيدة تستهدف أصلا مكافحة الفساد بأنواعه سواء المالي او الإداري او الأخلاقي ولهذا فقد اوصت هيئة الأمم المتحدة في اتفاقية قمع الفساد لسنة 2003 على ان كل دولة يجب ان تسن قوانين داخلية لقمع الفساد والمشرع الجزائري في هذا الصدد أصدر قانون مكافحة الفساد 01-06 سنة 2006 والذي يحدد مهام وصلاحيات الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد وكذا تفعيل مجلس المحاسبة (د.ن. قانون مكافحة الفساد 2006)

*اهداف الحوكمة للمؤسسات:

-زيادة الثقة في المؤسسات.

-ضبط العلاقات الإدارية بين الأطراف.

-جذب الاستثمارات.

-زيادة تنافسية المؤسسة.

- مكافحة الفساد المالي والإداري.
- حماية أموال المساهمين.
- عدم الأضرار بمصالح المساهمين.
- تقوية المركز المالي للمؤسسة.
- تحقيق الشفافية بالمؤسسات.

عنوان المداخلة: مقاربات حوكمة الجامعات بين المعوقات وسبل التفعيل

د. حموتة فاطمة

د. عجرود سارة

مقدمة:

تعتبر الجامعة من أهم المؤسسات الاجتماعية في المجتمع بفضل ما تقدمه من إعداد للعلماء والباحثين، والقدرة على تخزين ونشر وإنتاج المعرفة، والإشراف على توظيف في حل المشكلات التي تواجهه، ونظرا للتحويلات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية والتكنولوجية التي طرأت على المستوى العالمي-الدولي، والوطني-المحلي أصبحت ضرورة إصلاح التعليم الجامعي أمرا جد مهم من أجل مواكبة التغيرات الحاصلة.

لذلك، أدت أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة على قطاع التعليم الجامعي إلى بروز مفهوم حوكمة الجامعات (Governance University) والذي يعد مفهوما جديدا نسبيا، بحيث يركز على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي لكون الجامعة تساهم في التنمية بمختلف جوانبها، ما يعني أن قياس تقدم وتطور الأمم والشعوب ليس مقتصرًا فقط على ما تملكه من ثروات، بل أيضا على ما تملكه من مخزون معرفي.

إلى جانب ذلك، فقد ظهرت منذ البداية مجموعة من المقاربات النظرية الخاصة بحوكمة الشركات وتم تطبيقها فيما بعد على الجامعة ونتيجة الانتقادات الموجهة لها ومنها: أن الجامعة لا تخضع لنفس شروط الشركة خاصة في الدول النامية ولا تهدف للربح، فظهرت محاولات لإيجاد مقاربات خاصة بحوكمة الجامعات منها: المقاربة المستديمة، المقاربة البيروقراطية -الأوليغارشية، مقاربة الإدارة العامة -الجديدة. وساهمت هذه الأخيرة في توفير إصلاحات من أجل نظام جامعي محوكم

بمخرجات جامعية رشيدة للنهوض بالمجتمع والاقتصاد، وأيضا من أجل مواجهة التحديات التي تواجه الجامعة.

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية التالية: ما هي أهم المقاربات الخاصة بحوكمة الجامعات من أجل تجاوز المعوقات التي تعترضها وإيجاد سبل تفعيلها؟
وللإجابة عن هذه الإشكالية اعتمدنا على المحاور التالية:

المحور الأول: أهم المقاربات الخاصة بحوكمة الجامعات
المحور الثاني: معوقات تطبيق مقاربات حوكمة الجامعات
المحور الثالث: سبل تفعيل تطبيق مقاربات حوكمة الجامعات
المحور الأول: مقاربات حوكمة الجامعات

سنحاول في هذا المحور التطرق إلى أهم المحاولات التي وضعت مقاربات خاصة بحوكمة الجامعات، ومنها ما يلي:

1/ مقارنة الاستدامة وتطبيقها على الجامعات

تشمل الاستدامة العمل والتعليم والرعاية الصحية، وإمكانية استخدام بيئة طبيعية صحية، وهوية إقليمية إيجابية، كما تتطلب الاستدامة المسؤولية المؤسسية والمالية على حد سواء، أي أنه من الضروري أن تمثل كل التصرفات مع مبادئ الاستدامة، وعموما فالاستدامة تعني: إدماج الآراء والفلسفات المختلفة من الأعمال والمجالات الأكاديمية من أجل ضمان الديمومة والاستمرارية للثروات. لذلك فقد طرحت نقاشات عديدة حول مفهوم الاستدامة من أهمها: لماذا نحن بحاجة إلى الاستدامة؟ كيف يمكن أن نعمل من أجل الاستدامة؟

ويمكن القول أنه يوجد أزيد من 60 تعريفا للاستدامة، لكن في غالب الأحيان تشترك هذه التعريفات في العناصر التالية: القلق على الموارد الحالية، مخاوف بشأن رفاه الأجيال القادمة، تأثير النمو السكاني المتسارع الوتيرة ضرورة الوعي بالحفاظ على النمو الاقتصادي بالمواجهة مشكلة الندرة.

وكما لاحظنا يركز مفهوم التنمية المستدامة على الاستمرار في العمليات من خلال الحفاظ على الموارد التي تتم بها هذه العمليات من أجل الحفاظ وضمان حق الأجيال المقبلة، وبالتالي فالاستدامة تشمل كل المنظمات والمؤسسات التي تمتلك موارد وتسعى للحفاظ عليها ونقلها للأجيال اللاحقة، من خلال رفع درجة التنظيم وخفض التكاليف بحيث تعتبر الجامعة أحد هذه المؤسسات التي تسعى إلى استدامة مواردها من خلال مجموعة من المعايير والمتمثلة في:⁽¹⁾

- 1- الدعم المالي المقدم للجامعات من أجل التنمية الإقليمية.
- 2- الموارد المستخدمة.
- 3- نصيب الفرد من الجامعة.
- 4- سياسة إعادة التدوير (مدى الاهتمام بها في الجامعة)
- 5- استهلاك الطاقة داخل الجامعة.
- 6- مدى وجود سياسات الحفاظ على البيئة المحيطة بالجامعة.
- 7- تصورات خريجي الجامعات في حياتهم المهنية المستدامة.

على العموم، يمكن القول أن الاستدامة البيئية التي تعتبر موضوعاً أساسياً في كل المجالات يمكن أن تتحقق من خلال محور الأهمية البيئية، وهذا يتوقف على طبيعة المناهج الجامعية المتبعة، وبالتالي، تلعب الجامعة دوراً بارزاً في تحقيق الاستدامة في استهلاك الموارد ومراعاة حق الأجيال المقبلة، سواء داخلها كمؤسسة تعليمية، أو خارجها من خلال التوعية في استهلاك الموارد لطلابها سواء أكانت موارد اقتصادية بيئية... الخ. فالمناهج الجامعية تتطلب اعتماد الاستدامة في صميم جميع الأنشطة البشرية بعض التغيرات الأساسية، قد تكون هذه التغيرات صعبة جداً من الناحية الفنية، الثقافية السياسية... الخ، فالجامعات باعتبارها مراكز للابتكار والتعليم ينبغي أن تتضمن إشراك هام لمختلف الجهات المعنية لإعادة تقييم المناهج

(1)Dainora Grundey, " An interdisciplinary approach towards sustainable governance of universities: the case of Lithuania", Economic and Environmental Studies (01), 2009, p-p. 32-33.

التعليمية الجامعية، وإعادة الاهتمام بالتنظيم الهيكلي للجامعات من خلال التدقيق في إعادة توحيد الإدارة والنظم التربوية باعتبار أن المناهج المستدامة لا يمكن فصلها عن المؤسسات المستدامة وبالتالي لا ينبغي أن تركز المناهج فقط على نقل الانضباط والمعلومة للطالب بل يجب أن تحفز على التعليم التعاوني عبر الجامعة، أي أن التنمية المستدامة للجامعة تتضمن النقاط الثلاث التالية:⁽¹⁾

1- زيادة الرعاية فيما يتعلق بمستقبل المجتمع ومفاهيم "العدالة بين الأجيال".

2- تمكين الطلبة للمساهمة في الإدارة المستدامة للجامعات.

3- زيادة الاستعداد الشخصي والالتزام بالمشاركة في الحل المجتمعي والمشاركة في حل المشاكل البيئية.

2/ المقاربة البيروقراطية –الأوليغارشية

يركز نموذج "بيروقراطية الأقلية" على عدد من المتغيرات الهامة من أجل ضمان تسيير جيد للجامعة منها:

1- طريقة التنسيق في نظم الجامعة.

2- الإطار المرجعي الفكري للجامعة.

3- دور الإدارة في التأثير على سير الجامعة (البيروقراطية الإدارية).

4- التفاعلات المختلفة بين الباحثين.

ويعتبر التنسيق في أنظمة الجامعات أمرا مهما جدا من خلال درجة اللامركزية والمنافسة في الابتكار العلمي، فالجامعة أكثر استعدادا لتكييف هياكلها واكتساب ممارسات أفضل في ظل وجود معركة تنافسية في الأوساط الأكاديمية، ويعتمد ذلك على درجة الاستقلال في الموارد.

فالنموذج البيروقراطي أحد أهم وأفضل النماذج المنتشرة في الجامعات الأوروبية، فرنسا والمملكة المتحدة، بحيث تعطي هذه الجامعات نقاشات وآراء

(1)Ibid, p. 33.

مفتوحة ومختلفة في توجيه النظام الجامعي كما تعد اللامركزية في شكل النظام الفيدرالي عنصرا هاما ساعد على تطوير المنافسة بين الجامعات، وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية مثال رئيسي لذلك في هذا الصدد لما يتم فيها من خلق روح المبادرة، وقوة تطوير البرامج والوحدات المعرفية سواء أكانت أعمال جماعية أو اجتهادات علماء فردية.

وبالتالي، سعى هذا النموذج إلى إعادة التنظيم المرن للهياكل الداخلية، بحيث تصبح قادرة على التكيف مع التحديات الخارجية التي تواجه الجامعة، بالنسبة للجامعات التي تعمل بطريقة لامركزية، أي تقل بها درجة البيروقراطية والتبعية الشديدة للمركز، على خلاف الجامعات التابعة للدولة التي تفتقر للمنافسة أي أنها مجهزة بتوجيه القدرات للتكيف مع التحديات والإمكانات الخارجية المحيطة بالجامعة، وهنا تعتبر الجامعة محل ضغط سياسي، وبيروقراطي شديد وبالتالي لا مجال للمنافسة.⁽¹⁾

أما بالنسبة للإطار المرجعي والفكري للجامعة: فيقصد بها التوجه العام للجامعة نتيجة لطبيعة الهيكلة التي تتمتع بها والأطر المرجعية التي تبني عليها فلسفتها الفكرية من خلال علاقتها المجتمع والسوق. فالنموذج الألماني في القرن التاسع عشر يوضح جليا هذه العلاقة، بحيث أنه من المعروف آنذاك أن الجامعة الألمانية اكتسبت حرية أكاديمية، مقابل عدم التدخل بالشؤون المجتمعية أي أنه من الضروري على الجامعة أن تعتبر مراكز أبحاث أكاديمية تقدم إنتاج علمي لمن يحتاجه دون استخدامه للتأثير والضغط على وجهات معينة، وهذا التوجه في الجامعة الألمانية وغيرها من الجامعات التي عرفت هذا التوجه كان مدعوما من

(1)Dietmar Braun, University Governance and Scientific Innovation, in, Christine Musselin and Pedro Teixeira (eds.), Reforming Higher Education: Public Policy Design and Implementation, (New York, London: Springer, 2013), p-p159.-161.

الطبقة البرجوازية، بحيث أعتبر التعليم العالي أداة رئيسية للتنوير ووسيلة من وسائل تحرير الفرد.

بالنسبة للطبقة البيروقراطية الإدارية: فيكون دور الإدارة الجامعية عادة ضعيف، وذو استقلالية ضعيفة جدا، إذا كان مقرونا بتدخل الدولة خاصة في تقديم التدفقات المالية، وتوزيع دور الإدارة الجامعية كلما كانت هناك استقلالية نسبية وأكبر عن الدولة بحيث تكون للإدارة حرية في جلب الموارد، بالتالي التدخل في سير المنظومة الجامعية (هياكل، مناهج) من قبل الإدارة وعموما زيادة البيروقراطية الإدارية.⁽¹⁾

3/ مقارنة الإدارة العامة الجديدة

تسعى هذه المقاربة إلى تحسين قدرات الجامعة من أجل الرد على التنوع المتزايد للعلم، من خلال إحداث تغييرات مؤسسية على تلك الطرق التقليدية للتسيير، وتركز هذه التغييرات على شقين أساسيين هما:

1- التغييرات الهيكلية: من خلال السعي لإضفاء الطابع المؤسسي الناجم عن وجود فواعل متعددة والعمل على تنظيم العلاقة بين هذه الفواعل، يجب التأكيد على وجود علاقة بين العددي من الأطراف من ضمنها الجامعة (إطار أكاديمي)، الفواعل السياسية (كالدولة مثلا)، أصحاب المصالح، مجالس الجامعة والمجالس الأكاديمية. وكذا البحث عن الطريقة التي يشغل من خلالها موظفو الجامعات مناصبهم العلمية وعلاقة ذلك بكل ما هو سياسي. فقد يتم اختيار العمداء مثلا من داخل الجامعة بطريقة أكاديمية، أو قد يتم ترشيحهم من قبل القيادة السياسية. هذه العلاقات لها تأثير مباشر على دور الجامعة في أدائها لمهامها العلمية بالدرجة الأولى، خاصة في ظل وجود مصالح متضاربة، وبالتالي يعتبر الإصلاح الجامعي ضرورة حتمية لتنظيم هذه العلاقات، من خلال تعزيز الدور القيادي داخل الجامعة، ونقل بعض الصلاحيات المالية للجامعات، مثل حرية إبرام العقود، وبناء

(1) Ibid, p.162.

نقاشات إستراتيجية بين واضعي السياسات والجامعة فضلاً عن ترقية وتعزيز حرية الإبداع الفكري.⁽¹⁾

2- **تغيير الإطار المرجعي والفكري:** وذلك من خلال التوجه نحو الحرية الفكرية وإدخال أنظمة السوق إلى الجامعة، من أجل تحقيق معيار الكفاءة، ومبدأ التنافسية الذين يمكنان من تحقيق الفلسفة التنظيمية وتقييم الأداء التنظيمي لتحقيق فعالية أكبر، ولا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية، إلا إذا تحققت بعض التغييرات داخل الجامعات كأن: تصبح الاستراتيجيات جزءاً لا يتجزأ من العمل التنظيمي.⁽²⁾

المحور الثاني: معوقات تطبيق مقاربات حوكمة الجامعات

يتأثر تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات بعدة معوقات هي:

1/ **الثقافة السائدة في المجتمع والجامعة:** هناك ثقافة سائدة خاصة في المجتمعات العربية نشأت في ظلها الأجيال، منطلقها احترام الكبير باعتباره أكثر معرفة وعلماً، والطاعة للأباء والأمهات ولل كبار وهي لاشك منطلقات قيمية محترمة، ولكن المشكلة تكمن في غياب أسلوب الحوار والشورى، فالطفل ينشأ على قاعدة السمع والطاعة دون نقاش، وهذا يحرم الطفل من أبسط حقوقه ويكبر وقد ترسخت هذه الفكرة لديه حتى إذا وصل الجامعة تشكلت شخصيته بهذه الثقافة (الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع) وهي ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، حتى خلال وجوده في الجامعة، يحب الطالب ثقافة السلطوية، وليس لديه حق الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس، سواء على مستوى النقاشات العامة إن وجدت، أو على مستوى مناهج التدريس.

1) (Brian Pusser and Imanol Ordorika, Bringing Political Theory to University Governance: The University of California and the Universidad Nacional Autónoma de México, in, Nelly P. Stromquist (ed.), Higher Education: Handbook of Theory and Research, Volume XV, (New York: Agathon Press, 2001), p-p. 178-180.

2) (Brian Pusser and Imanol Ordorika, Op.cit, p.180.

حيث في الكثير من الأحيان نجد أن الطالب ملزم بأن يكتب في إجابات الامتحانات رأي أستاذه أو ما ورد في الكتاب الجامعي... وليس من حقه أن يكتب رأيه الشخصي، ولو تجرأ الطالب على الاختلاف مع هذا الرأي من الممكن أن تضيق عليه علامة السؤال وهو ما يقتل روح الإبداع داخل الطالب.⁽¹⁾ وهذا الأسلوب نفسه يخضع له الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، حيث يكون ملزم بكتاب معين، ونظام معين في التقويم (...) وهذا ما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا.⁽²⁾

2/ المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدولة على توجهات وقدرات أعضاء التعليم الجامعي، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. فالتنظيمات الطلابية مثلاً ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة، لكن ما يلاحظ على أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة، ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية، وكذلك هو الحال بالنسبة لنقابة الأساتذة فسرعان ما يتحول أبرز قياداته لعملاء سياسيين، فممارسة السياسة ليس ممنوعاً، لكن الممنوع هو تسييس الجامعة.

3/ المنظومة القانونية الحالية: غياب قوانين خاصة بالتعليم الجامعي، 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... الخ، هؤلاء جميعاً

(1) أحمد عزت، "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، قضايا وإصدارات حقوق الانسان. تم تصفح الموقع يوم: 2023/02/15 على الرابط:

<https://qadaya.net/?p=5117>

(2) إسماعيل صالح الفرا، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات (ورقة بحث قدمت في ورشة عمل بعنوان: "حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، غزة، فلسطين، 2013/03/28)، ص. 47.

يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم وهو ما ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعا 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 أدائها.⁽¹⁾

5/ فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: تغيب هذه الفكرة تماما في معظم الجامعات؛ على عكس الوضع القائم في بعض الجامعات مثل: الجامعة الأمريكية (Michigan) ذات التجربة والخبرة الطويلة في ميدان التقييم الجامعي، التي تعتبر تقييم الطلبة 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 تعرضا لأدائه وهم المستفيدون بالدرجة الأولى منه، كما أنهم الأشخاص الأكثر إطلاعا ومعايشة لما يدور في قاعة الدراسة من فعاليات وممارسات تدريسية.⁽²⁾

6/ هيمنة الجانب السياسي والأيدولوجي على الجانب العلمي والموضوعي وعلى مستوى إصلاحات التعليم الجامعي: يظهر هذا من خلال التهميش الواضح لأعضاء التعليم الجامعي في اتخاذ القرارات والإصلاحات، التي تخصهم وتؤثر فيهم بالدرجة الأولى. هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة.

بالإضافة إلى هذه المعوقات، توجد مجموعة من التحديات التي تواجه حوكمة الجامعات منها:

1/ تحديات الطالب الجامعي: ومن أهم التحديات التي تواجه الطالب هي:

(1) إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مصر: مكتبة الاسكندرية، 2009، ص. 08.

(2) هالة الخزندار، "تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي- تجربة جامعة ميتشجان" مجلة الجودة في التعليم العالي (02) 2005، ص. 03.

● **الكثافة الطلابية:** نتيجة الزيادة غير المسبوقة للطلب على التعليم الجامعي، خاصة في الدول العربية أدى إلى حدوث توسع كمي كبير في أعداد الطلاب والذي لا يقابله التطور نفسه في قدرات الجامعة ومواردها، وإمكاناتها بما فيه الخلل الكبير في نسبة أعداد الطلبة إلى أعداد أعضاء هيئة التدريس، وهذا ما أثر سلبا على جودة التعليم خاصة في ظل وجود نمط للعلاقة بين الأستاذ والطالب يحول دون حرية الحوار والتفاعل.

● **ضعف المستوى الأكاديمي لخريجي التعليم ما قبل الجامعي:** من حيث مهارات التعليم والتفكير الناقد، وافتقارهم لقيم العمل الذاتي أو بالأحرى المبادرة التي تساعد على بناء شخصيته، وتدعم القيم الإيجابية لديه، إضافة إلى عدم توافق الطلبة مع تخصصاتهم، لسوء الاختيار سواء من قبل الطالب أو من قبل الجهاز المركزي للقبول، كل هذا يطرح إشكالية كيفية تكوينهم وإعدادهم؟

● **غياب الأنشطة الجامعية:** التي تعد الطالب لكي يعتمد على نفسه ويواجه واقع مجتمعه، فممارسة القيم المرتبطة بمستوى التعليم الجامعي كالمبادرة، ثقافة البحث والإبداع، الاحترام، التحفيز، المشاركة التقييم الموضوعي، النقد البناء... وغيرها، من القيم الإيجابية تعتبر أمرا أساسيا ولا بد أن يعمل به كمنهج⁽¹⁾.

● **الخريج الجامعي:** والذي يعتبر المنهج النهائي للعملية التعليمية هو في الغالب ليس سوى جعبة من المعلومات غير قادر على توظيفها، لذلك لا يحقق متطلبات سوق العمل كمنتج قابل للتشغيل وإحداث التغيير والتطوير.

● **استبعاد فئة الطلبة في عملية صنع القرارات:** الملاحظ في الواقع أنه لا يتم الأخذ بآراء الطلبة في الأمور الإدارية في الحكم على الأساتذة، أو تقييمهم كما أن

(1) محمد بوقشور، "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، سطيف، جامعة فرحات عباس، 2007)، ص. 261.

العلاقة الانسانية بين الطالب والأستاذ سواء في الأمور الأكاديمية أو غيرها قد تكون شبه منعدمة.⁽¹⁾

01- تحديات هيئة التدريس: يعتبر الأستاذ الجامعي العنصر البشري الرئيس في العملية التعليمية باعتباره مركز النشاط الأكاديمي، ومن ثم فإنه يمثل الركن الأساسي الذي يمكن عن طريقه إصلاح وضع التعليم الجامعي، ومن التحديات التي تواجه التعليم الجامعي بالنسبة لهيئة التدريس ما يلي:

● **نقص في أعضاء هيئة التدريس:** وعلى الأخص في بعض التخصصات التقنية منها، وذلك لندرة حملة الشهادات العليا، إضافة الى تدني المستوى التعليمي لهيئة التعليم ونقص الحوافز، مثل: عدم الاستقرار الوظيفي وتدني الرواتب.

● **غياب المعايير الموضوعية لقياس الأداء:** فليس من المنطقي عدم وجود استمارة قياس أداء واحدة خلال الفترة التي يعمل فيها عضو هيئة التدريس بالجامعة، وهذا ما يعكس عدم قدرة الجامعة على إدارة مواردها البشرية حيث يلاحظ غياب تحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ عن نظام عملها الداخلي.

● **بروز العديد من مظاهر الخلل في الجامعات:** مثل عدم انتظام بعض أعضاء هيئة التدريس في حضور المحاضرات والتطبيقات.⁽²⁾

02- تحديات المجتمع: إن التحديات التي تواجه الجامعة تجاه المجتمع تتمثل في:

● **غياب التوجه والرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات:** كمخطط معرفي للمجتمع وأسلوب تحقيقها في ضوء ما هو متاح من تكنولوجيا عالمية، نظرا

(1) نزهة مقيدش، "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية- دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء، جامعة فرحات عباس- سطيف" (رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: تقنيات كمية، جامعة سطيف، 2010)، ص-ص. 75-76.

(2) إسماعيل سراج الدين، مرجع سبق ذكره، ص- ص. 45-49.

لوجود فجوة كبيرة بين التطور التعليمي والتطور التكنولوجي نتيجة التركيز على المهام التعليمية التقليدية وتهميش دورها في حل مشكلات المجتمع وتلبية احتياجاته.

● غياب نموذج ناجح يقدم المعرفة وينشرها بين الأفراد: نموذج يهتم بنوعية الخريج ويقوم على أن المعرفة لابد أن تخدم وترتبط بنظام اجتماعي، نموذج يسعى إلى إنتاج واستخدام المعرفة وقادر على الجمع بين إتاحة التعليم وضمان جودته.⁽¹⁾

03- تحديات سوق العمل: تعد العلاقة بين الجامعة وسوق العمل من أهم العلاقات التي تتطلب تبني سياسات تحسن جودة التعليم، وفقا لمستويات الجودة في السوق الدولية. وتتمثل أهم تحديات الجامعة تجاه سوق العمل في:

● ضعف التخطيط في التحاق الطلبة بالجامعة تبعا لاحتياجات سوق العمل: إن عدم المواءمة بين التخصصات واحتياجات سوق العمل ناتجة عن سياسة القبول العشوائية، أو ما يعرف بسياسة الباب المفتوح في الجامعات، التي لا تأخذ بعين الاعتبار احتياجات السوق لتحقيق الرضا الاجتماعي مما أدى إلى تضخم أعداد الجامعيين العاطلين عن العمل، هذا ما يعني أن الجامعات تدار بحكم المنطق السياسي وليس وفق لسياسة تعليمية حكيمة.⁽²⁾

● الشهادات الجامعية لم تعد كافية للحصول على منصب الشغل: ذلك نظرا لوجود فارق بين مستوى الشهادة والكفاءة مما أدى إلى عدم التوافق بين الطلب والعرض في سوق العمل، حيث أن الشباب خريجي الجامعة لا يملكون القدر على ممارسة العمل، والمكتسبة عن طريق الخبرة، ذلك لأن الجامعة تعطيهم تكويناً نظرياً أكثر منه تطبيقياً لا يتوافق مع مؤهلات الطلب على العمل، وهنا يظهر الفرق

(1) المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي، "إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته 1998-2009" (بيروت: مكتب اليونسكو الإقليمي للتربية في الدول العربية، 06/02-05/31، 2009)، ص-ص. 59-58.

(2) أنيس أحمد طابع، "التطوير النوعي للتعليم الجامعي" المرصد الوطني للمعلومات (اليمن)، ص. 2.

تم التصفح يوم: 2023/12/15 على الموقع:

<https://yemen-nic.info/sectors/detail.php?ID=32240&print=Y>

بين التكوين العام والخاص.^(*) إضافة إلى ذلك، فإن التكوين الذي يحصل عليه الطلبة في الجامعة تنقص قيمته مع مرور الوقت إذا لم يستكمل بتربصات ميدانية على مستوى المؤسسات التي تعمل على رفع كفاءة الطلبة.⁽¹⁾

• تخرج أعداد كبيرة ذات مستويات متدنية: بجانب أقلية ذات مستوى عالي، هذه الأخيرة التي ارتقت إلى مستوى مرتفع نسبيا يتم اجتذابها بانتقالية إلى الاقتصاديات المتقدمة، يعني ذلك أن المجتمع يخصص موارده لتكوين أفراد تستثمرهم السوق الخارجية، وهذا يعكس تهديد للاستثمار في الموارد البشرية للجامعة نتيجة الارتباط المباشر بين سوق العمل والنظام التعليمي. إن عدم التكافؤ بين العرض والطلب على العمل يترجم غياب السياسات الفعالة لنظام التشغيل والنتيجة عن نقص في نظام الحوكمة الجامعية.

04- تحديات السياسات العامة للجامعة: في مجال السياسات العامة للجامعة يشير الواقع إلى:

• غموض الاستراتيجية لسياسة التعليم الجامعي: بسبب غياب المبادئ الخاصة بالمساءلة، ومشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار هذا بدوره أدى إلى غياب التكامل في أدوار العناصر المشكلة للحوكمة، بحيث يعد العمل بها تطبيقا حقيقيا لأسس الحوكمة التي تعتبر مخرجا وحيدا لتطوير التعليم الجامعي.

• غياب الروابط الوثيقة بين مؤسسات التعليم الجامعي والتعليم العام: وأيضا بين الجامعات وسائر مؤسسات التعليم الجامعي إلى الضعف في توجيه الطلبة نحو فروع التعليم الجامعي المتنوعة على قدراتهم ومؤهلاتهم.⁽²⁾

(*) في هذا الإطار بينت دراسة قام بها مركز الدراسة والبحث حول الكفاءات في فرنسا، أن 80% من الموظفين يتم توظيفهم على أساس الخبرة لا على أساس الشهادة، وأن ثلث هؤلاء الموظفين يملكون شهادات علمية متوسطة المستوى.

(1) Jean François Verne, "Diplôme et marché du travail: une faille dans le système de gouvernement universitaire français?", Colloque sur la gouvernance universitaire, Arab Society of Faculties of Business Administration, 16-17 Février 2009, Kaslik, Liban, pp 5-6.

(2) نزّهة مقيدش، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 81-82.

● غياب سياسات تكاملية: تركز على تحقيق جودة الأداء من ناحية النوع على حساب الكم، إضافة إلى اقتصار دور الجامعة على كونها مجرد مانح للحريات للدرجات العلمية، وغياب دورها كمؤسسة للتعليم المستمر، الذي يمثل واحدة من أهم نقاط ضعف التعليم الجامعي.

● قضية استقلالية الجامعة: على أساس أن الجامعة مؤسسة تعليمية عامة، أي ملك للقطاع الحكومي تكون كل قراراتها مرتبطة بالهيئات السياسية والحكومية، بمعنى أن قراراتها وخططها وسياساتها هي نتائج قرارات سياسية والتي تؤثر سلباً في القرارات التي تتخذ داخل الجامعة خاصة عند الاختلاف في وجهات النظر.

● هيمنة الجانب النظري في العملية التعليمية: وهو عدم الاهتمام بالمهارات التطبيقية والعملية لتدريس العلوم التطبيقية بأسلوب علمي حديث.

05- تحديات البحث العلمي: أهم التحديات التي يواجهها البحث العلمي تتمثل في:

● غياب ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، كما أن تراجع المنافسة في القطاعات الانتاجية المختلفة أدى إلى ضعف الطلب على المنتج العلمي المتمثل في البحوث.

● غياب سياسات فعالة للربط بين الانتاج العلمي وللجامعات والمراكز البحثية والطلب الاجتماعي على البحوث.

● عدم توافر الحرية الأكاديمية: هيمنة التدخل الإداري على العمل العلمي إضافة إلى احتكار المعلومات وعدم نشرها في الوقت المناسب.⁽¹⁾

● توافر الامكانيات والموارد البحثية خاصة البشرية وغياب التوظيف الأمثل، وهو ما يجسد أزمة حقيقية ثلاثية الأبعاد تتمثل في:⁽¹⁾

(1) نزهة مقيدش، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 82-83.

•أزمة في ثقافة البحث العلمي: والميل إلى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المستوردة.

•أزمة في ثقافة تداول المعلومات: وذلك في نشرها واستخدامها في إنتاج المعرفة.

•أزمة في المؤسسات البحثية الفاعلة: والكفيلة بإدارة التقدم العلمي والتكنولوجي.

المحور الثالث: سبل تفعيل تطبيق مقاربات حوكمة الجامعات

إن التغلب على العوائق والتحديات السابقة أمر يصعب فعله مرة واحدة، وذلك أن حوكمة الجامعات عملية تتضمن مراحل مختلفة وتحتاج إلى تغيير عناصر جوهرية في العملية التعليمية، وأن تطبيق الحوكمة الجامعية يتطلب مقدمات لضمان نجاحها نذكر منها:

01- منح مؤسسات التعليم الجامعي الحرية والمسؤولية والاستقلالية الذاتية بمستوياتها المتعددة (الفكر، البحث العلمي، الإدارة، التنظيم والتمويل)، مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع من خلال تطبيق آلية مساءلة مناسبة، مع التركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق يسهل تقديم الخدمات ويمولها.

02- تسيير مؤسسات التعليم الجامعي يتسم بدرجة عالية من المركزية: لهذا يجب التطبيق الفعلي لسياسات لامركزية الإدارة، وهذا ما يتطلب مرونة أكبر ومشاركة الجهات المعنية جميعها في اتخاذ القرار.

03- سن قوانين جديدة وموحدة للتعليم الجامعي: يجب أن تكون مرنة وقادرة على استيعاب المستجدات والمعطيات الجديدة، تتضمن معايير واضحة

(1) زين الدين مصمودي وأحمد بوراس، "بعض مشكلات البحث العلمي على مستوى الدراسات ما بعد التدرج : حلول واقتراحات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية"، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2005)، ص. 173.

لقياس أداء المؤسسات الجامعية ومدى جودة ما تقدمه من خدمة تعليمية، مع التأكيد على ضرورة أن تكون لكل مؤسسة تعليمية رؤيتها التي تميزها والمترتبة بالبيئة التي تعمل فيها.⁽¹⁾

04- توجيه أهداف التعليم: وذلك نحو تكوين مواطنين ملتزمين بقضايا الناس والمجتمع والكون، يتمتعون بروح النقد والتحليل والعمل الجماعي، ويتحقق ذلك عن طريق التحليل المستمر للميول السياسية والاقتصادية والاجتماعية بهدف تمكين المجتمع من معالجة المسائل الطارئة والمتجددة مع ضرورة نشر قيم السلام العدالة، المساواة، التضامن، حقوق الانسان.

05- تأمين قياديين يتمتعون بكفاءات عالية في التخطيط والتسيير والتقييم المؤسسي وبرؤية اجتماعية واضحة تستجيب لاحتياجات المجتمع وتطلعاته.

06- تطوير الشراكة مع القطاع الخاص والمجتمع: لتأمين تمويل إضافي للتعليم الجامعي من القطاع الخاص، الأوقاف والمقتدرين في المجتمع.

07- تعزيز مبدأ التضامن والشراكة الأصلية بين مؤسسات التعليم الجامعي في كل أنحاء العالم.

08- تنمية ثقافة التقييم: بمعنى تقييم البرامج، وحدات التعليم والبحث والمدرسين..... وذلك من خلال التدريب المستمر، استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة، وتعزيز نشاطات البحث في إطار الدكتوراه والإشراف المشترك على الرسائل الجامعية.⁽²⁾

09- خلق هيكل متماسك يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة تمس جانبي التعليم والبحث عن طريق انشاء ثلاثة أقطاب وهي: قطب الإدارة، قطب البحث، قطب التكوين، يقود هذه الأقطاب الثلاثة رؤساء أساسيين ذوي خبرات طويلة،

(1) صالح العقدة وآخرون، "الحكومة المؤسسية في الأردن: واقع وطموحات" (ورقة بحث قدمت في المنتدى العلمي حول: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 افريل 2009).

(2) محمد مرعي، "الحكومة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي" (ورقة بحث قدمت في المنتدى العلمي حول: "الحكومة الأكاديمية"، لبنان، جامعة الكسليك، 2009)، ص. 12.

كفاءة عالية ويملكون سلطة قوية في مجال تدخلهم على مستوى المجالس الإدارية والعلمية.

10- دعم تسيير الجامعة وفق مبادئ أساسية: حددها الباحثان الجزائريان "صالح صالح" و"مرسي زواوي" في: مبدأ استقلالية الجامعة ومؤسسات البحث، مبدأ الأصالة والتجديد، مبدأ القيادة والتوجيه مبدأ الحرية الأكاديمية، مبدأ التنسيق والتكامل التدريجي، المبدأ الديمقراطي، المبدأ العقائدي، مبدأ الارتقاء باللغة العربية، مبدأ التفتح على اللغات الحية الأخرى، المبدأ التنموي.⁽¹⁾ ومن خلال التطرق إلى بعض النقاط التي تساهم في تفعيل تطبيق حوكمة الجامعات، يمكن أن نستعرض بعض الحلول لكل من التحديات السابقة الذكر.

01- الحلول المقترحة للتحديات التي تواجه الطالب

● اعتماد بناء أية خطة بالارتقاء إلى المستوى الدولي على رؤية مستقبلية للجامعات سعياً للوصول إلى مستوى التميز والتنافسية، من خلال خريج يتمتع بالقدرة على المنافسة محلياً وإقليمياً ودولياً وبوسعه أن يكتسب ثقة المجتمع وهو ما يعد المعيار الأساسي للاعتراف بإنجاز الجامعة وقدرتها على تطبيق معايير الجودة.

● ترسيخ قيم المبادرة، ثقافة البحث والإبداع، الاحترام والتحفيز، المشاركة، النقد البناء... وغيرها من القيم وتأصيلها، يساهم بشكل كبير ومباشر في تنمية الدور الاجتماعي للشباب من طلاب الجامعات والبحث العلمي وتفعيله، حيث يتحول الشاب في إطار الجامعة إلى مواطن حقيقي ومشارك في الأنشطة المجتمعية المتعددة، ولهذا يجب تعزيز الطلبة في إنشاء تنظيمات طلابية.⁽²⁾

(1) مرزوق الشريف، "الأفاق المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي" (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: "نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية"، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2005) ص. 144-155.

(2) علي اسماعيل وبيار جدعون، "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العربي" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي حول: "تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة المجتمع"، بيروت، 2009)، ص. 5-11.

● مشاركة الطلبة في تسيير إدارة الجامعة وتفعيل علاقتهم بهيئة التدريس: ويعتبر أساس الحوكمة الجامعية، من خلال تشجيع الطلبة على المشاركة في الانتخابات الجامعية وتنمية علاقتهم بإدارة الجامعة، كما يجب تحديد السلطات المفتوحة للأستاذ الجامعي، خاصة في عملية تقييم الطلبة لتقليل مساحة التدخل بغرض تحقيق العدالة والمساواة.

● اختيار أسلوب التعليم الإبداعي: الذي يتجاوز أسلوب الحفظ والتلقين ويركز على بناء الفكر التحليلي تشجيعا للتفكير الحر والمستقل.

● أن تتلاءم مخرجات الجامعة مع أهداف التعليم: وهذا ما يقتضي التركيز على المتعلم في جوانبه المعرفية والسيكولوجية والاجتماعية والثقافية، وأن الاهتمام بهذه الجوانب يكون قبل انخراط الطالب في الوسط الجامعي نظرا للترابط الوثيق بين مخرجات التعليم العام، ومخرجات التعليم الجامعي.

● لا بد من وضع رؤية واضحة لمؤهلات الخريج ويجب أن توجه لتحضير إطارات مؤهلين لمسؤوليات ذات مستوى عال، وتمثل هذه الكفاءات في: الكفاءة المهنية، الأكاديمية الشخصية، كفاءة التواصل والاتصال، والكفاءة الثقافية⁽¹⁾.

02- الحلول المقترحة لمواجهة تحديات هيئة التدريس

● الارتقاء بمستوى هيئة التدريس: كمعيار لضمان جودة التعليم الجامعي وهو ما يعتبر من اصعب الأمور نظرا لأنه إجراء يشمل تحفيز أساتذة الجامعة على جودة الأداء، وما يتطلبه ذلك من ضرورة تحسين جودة الوضع المؤسسي الذي يعملون من خلاله وإعادة هيكلة، هذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال وجود إدارة خاصة بالجامعة تسمى إدارة التخطيط والسياسات.

(1) اسماعيل سراج الدين، مرجع سبق ذكره، ص- ص. 22-26.

● صياغة سياسات واضحة: وهي سياسات تتعلق بهيئة التدريس لاسيما من جانب الحريات الأكاديمية الأمن الوظيفي والمشاركة في صنع السياسات ووضع الخطط.

● فكرة تقييم الأستاذ الجامعي: أي ما مدى تقبل أساتذة الجامعة فكرة تقييمهم على غرار تقييم الطلبة؟ وهل يقبلون بالدخول في سلسلة من الاختيارات العملية والعلمية لتقييم كفاءتهم الحقيقية؟ وهل يمكن تقييمهم من خلال الطلبة عبر رصد ما تم بذله من قدرات ومهارات ومعارف؟

● لم يعد يشكل الأستاذ الجامعي في عصر المعلومات المصدر الوحيد للمعرفة وتتحدد قيمته في إطار الحوكمة، من خلال الكفاءة البيداغوجية (كسعة الاطلاع على العلم والمعرفة في مجالات متعددة والتمكن من اعادة وأساليب تدريسها) والبحث العلمي، والقدرة على خلق علاقات⁽¹⁾ أكاديمية بالاعتماد على التكوين الأولي الخبرة المكتسبة والبحث المستمر، إضافة للكفاءات في البعد الشخصي أهمها: التوازن في الردود الانفعالية، والالتزام بالنظام.

● تحقيق مستوى أعلى من الانضباط بالجامعة: وذلك عندما تسود ثقافة مغايرة يشعر في ظلها الأستاذ أن جزءا من مرتبه يأتي من الطالب الذي ينبغي أن يقدم له خدمة تعليمية متميزة، كما يرتبط هذا أيضا بزيادة موارد الجامعة الذي ينعكس على تحسن دخل الأستاذ، وبالتالي جودة العملية التعليمية.

(1) سيلان جبران العبيدي، ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العربي حول: "تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع"، بيروت، عبد القادر تواتي، "تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل م د في الجزائر" (ورقة بحث قدمت في الملتقى السنوي حول: "إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والأفاق"، البويرة، الجزائر، 22 أفريل 2013)، ص 16.

● إنشاء نظام الحوافز للأساتذة: ويشمل الحوافز المالية والمادية، ووضع خطة استراتيجية لتدريب وتأهيل أعضاء هيئة التدريس في المجالات العلمية المختلفة بالمؤسسات العلمية الراقية بالدول الأوروبية بهدف الحد من هجرة الأدمغة⁽¹⁾.

03- الحلول المقترحة لمواجهة تحديات المجتمع

● ضرورة وجود سياسة للتعليم الجامعي تخطط لاحتياجات المجتمع: من حيث أعداد المتخرجين وتخصصاتهم المختلفة وتأهيلهم وفقا للمعايير الدولية، ونسب توزيعهم وفقا للتصنيف المهني كخبراء أو موظفين أو علماء ونوعية البرامج الأكاديمية والمهنية التي تحتاجها هذه الأعداد، ومناهج البحث التي سوف يتم تدريسها، وهو ما يعني أن تكون الجامعات ومخابرها العلمية تعمل وفق معايير الجودة والمنافسة السائدة على المستوى العالمي.

● أن تخضع علاقة الجامعة بالمجتمع لسياسات واضحة محليا: مع الأخذ بين الاعتبار التطورات العالمية لإيجاد معايير دولية جديدة للمنافسة.

● التجاوب مع حاجات المجتمع الآنية والمستقبلية: بما تنتجه من بحوث ودراسات تلامس الواقع الانتاجي والخدمي وسوق العمل، وتكون في الوقت ذاته عامل تطوير وارتقاء لكل الواقع المجتمعي من خلال ما تقدمه من حلول لمشكلات التنمية.

● تبني تصور واضح لدور الموارد البشرية في تنمية المجتمع وضرورة التفاعل بين التعليم النظري والتقني ضمن أطر وخطط تنموية متكاملة والاستفادة من المعايير والمقاييس العالمية في هذه المجالات⁽²⁾.

04- الحلول المقترحة لمواجهة تحديات سوق العمل

(1) N.Azoury et C.Salloum, «La gouvernance moderne des universités au Liban», Colloque International de la Arab Association of the Faculties of Business Administration et la Faculté de Gestion de l'USEK sur la « Gouvernance Universitaire », USEK, Liban, 16-17 Février 2009, p 8

(2) اسماعيل سراج الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 45-49.

● نشر ثقافة المؤسسات: يهدف دعم مساهمة الجامعات في تشجيع المشاريع المصغرة، ويتم ذلك عن طريق إدراج ثقافة المؤسسة كوحدة تعليمية اجبارية يتابعها جميع الطلبة المسجلين.

● تعزيز الشراكة والتعاون بين المحيط الاقتصادي والمؤسسات الجامعية: لوضع وتطوير برامج متخصصة ملائمة للمتطلبات الاقتصادية، مما يساعد الطلاب على الانخراط في سوق العمل.

● تبني استراتيجية تنموية على مستوى المجتمع: يتم في إطارها إعداد الخطط التنموية والبرامج الاستثمارية والإنتاجية، وتحديد مواصفات المتخرجين من حيث الكم والكيف، بحيث نبداً من احتياجاتنا الداخلية وهو ما يتطلب إعادة النظر في نظام أولويات الإنفاق العام على التعليم.

05- الحلول المقترحة لمواجهة تحديات السياسة العامة الجامعية

● عدم انحصار دور الجامعة على منح الدرجات العلمية: بل يجب أن تقوم بدورها في البحث العلمي في التطور التكنولوجي في تعليم التعلم الذاتي وفي تشكيل شخصية الطالب وفتح آفاق الوعي السياسي وتمكينه من التواصل الاجتماعي.

● منح استقلالية للجامعات: وذلك بالتركيز على دور وزارة التعليم العالي كمنسق يسهل تقديم الخدمة ويمولها.

● إعادة التأكيد على دور قطاع التعليم الجامعي في التخطيط الاستراتيجي للدول: في رسم السياسات المتعلقة بالتنمية الشاملة في تحديد الأولويات وفي كيفية المساهمة في حلقة التخطيط المواكبة لعمليات التحول الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للمجتمعات التي تعمل في إطارها⁽¹⁾.

(1) المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي، مرجع سبق ذكره، ص. 55.

● تطبيق سياسة تعليمية شاملة تنطلق من الواقع الفعلي: تتحرك في مسارات الهيكل المؤسسي للتعليم الجامعي والمتمثل في الأستاذ، الطالب، البنية التحتية والإدارة.

● تطبيق إجراءات التقويم المؤسسي والأكاديمي: يهدف تحسين الكفاءة الداخلية لمؤسسات التعليم الجامعي.⁽¹⁾

06- الحلول المقترحة لمواجهة تحديات البحث العلمي

● تشجيع البحث العلمي في كافة المجالات لاسيما في الميادين التطبيقية بما يؤدي إلى تطوير المعرفة وتعميقها لتتلاءم مع خصائص كل مجتمع، وأيضا توفير قاعدة علمية لاتخاذ القرارات.

● تأمين الاعداد والتدريب المناسبين للباحثين من خلال تطوير الدراسات العليا وتأمين الموارد والدعم الضروري للباحثين داخل الجامعة إلى جانب الاعتراف بالحرية الأكاديمية ولاسيما حرية البحث والنشر والمحافظة على حقوق الباحثين الفكرية.

● توجيه برامج التعليم وأنشطة البحث العلمي للتفاعل مع مشكلات المجتمع من خلال رسم سياسات وصياغة خطط بحثية ملائمة، وهذا يتطلب مستوى أعلى من التنسيق بين الجامعة ووزارة التعليم العالي.⁽²⁾

الخاتمة:

نخلص في الأخير الى مجموعة من الاستنتاجات منها:

- ضرورة إصلاح الجامعات خاصة في ظل التحديات التي تواجهها، وذلك لضمان أنظمة تعليم جامعية فعالة.

(1) علي إسماعيل وبيار جعدون، مرجع سبق ذكره، ص-ص. 5-7.

(2) يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص. 141.

- تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها، ومراقبة استقلاليتها المالية والتأكد من فعاليتها الإدارية وتشكل حوكمة الجامعات دافعا هاما لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.
- أن تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات يعتبره عدة صعوبات تؤثر في عمله، خاصة في دول العالم الثالث ويرتبط ذلك مع بنية ونوعية النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي لهاته الدول.
- هذا في العموم ما تم استخلاصه من حوكمة الجامعات في جانبها النظري، وهو ما يستلزم أن يكون متوفرا على المستوى العملي، لأي مؤسسة جامعية في أي دولة كانت، وذلك من أجل الوصول إلى مصاف الجامعات العالمية.

قائمة المراجع المعتمدة:

اولا: باللغة العربية

- 01- اسماعيل، علي وجدعون، بيار، "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العرب" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي حول: "تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة المجتمع"، بيروت، 2009).
- 02- زين الدين مصمودي وأحمد بوراس، "بعض مشكلات البحث العلمي على مستوى الدراسات ما بعد التدرج: حلول واقتراحات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية"، المركز الجامعي العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2005).
- 03- سراج الدين، اسماعيل، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مصر: مكتبة الاسكندرية، 2009.

- 04- صالح العقدة وآخرون، "الحوكمة المؤسسية في الأردن: واقع وطموحات" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي حول: "إدارة منظمات الأعمال: التحديات العالمية المعاصرة"، الأردن: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، 27-29 أفريل 2009).
- 05- العبيدي، سيلان جيران "ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في إطار حاجات المجتمع" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي حول: "تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة حاجات المجتمع"، بيروت، عبد القادر تواتي، "تحديات وعقبات تواجه إصلاح التعليم العالي ونظام ل م د في الجزائر" (ورقة بحث قدمت في الملتقى السنوي حول: "إصلاحات التعليم العالي والتعليم العام: الراهن والآفاق"، البويرة، الجزائر، 22 أفريل 2013).
- 06- علي اسماعيل وبيار جدعون، "المواءمة بين مخرجات التعليم العالي وحاجات المجتمع في الوطن العرب" (ورقة بحث قدمت في المؤتمر العربي حول: "تطوير وتحديث خطط وبرامج التعليم العالي لمواكبة المجتمع"، بيروت، 2009).
- 07- الفراء، اسماعيل صالح "الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات (ورقة بحث قدمت في ورشة عمل بعنوان: "حوكمة مؤسسات التعليم العالي"، غزة، فلسطين، 28/03/2013).
- 08- محمد بوقشور، "التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر" (ورقة بحث قدمت في الملتقى الدولي حول: "الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي"، سطيف، جامعة فرحات عباس، 2007).
- 09- محمد مرعي مرعي، "الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي" (ورقة بحث قدمت في الملتقى العلمي حول: "الحوكمة الأكاديمية"، لبنان، جامعة الكسليك، 2009).
- 10- مرزوق الشريف، "الأفاق المستقبلية لتطوير التعليم الجامعي" (ورقة بحث مقدمة في الملتقى الدولي حول: "نظرة جديدة للتعليم العالي والبحث العلمي بين

الضغوطات العالمية والاختيارات الذاتية"، المركز الجامعي العربي بن مهدي، أم البواقي، (2005).

11- مقيدش، نزهة، "أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية- دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء، جامعة فرحات عباس- سطيف" (رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص: تقنيات كمية، جامعة سطيف، 2010).

12- المؤتمر العربي الإقليمي حول التعليم العالي، "إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته 1998-2009" (بيروت: مكتب اليونسكو الاقليمي للتربية في الدول العربية، 06/02-05/31، 2009).

13- هالة الخزندار، "تقييم الطالب لأداء الأستاذ الجامعي- تجربة جامعة ميتشجان" مجلة الجودة في التعليم العالي (02) 2005.

14- يوسف جحيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، ط1، (عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2008).

15- أحمد عزت، "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، قضايا وإصدارات حقوق الانسان. تم تصفح الموقع يوم: 2023/02/15 على الرابط: <https://qadaya.net/?p=5117>

16- أنيس أحمد طابع، "التطوير النوعي للتعليم الجامعي" المركز الوطني للمعلومات (اليمن)، ص. 2، تم التصفح يوم: 2023/12/15 على الموقع: <https://yemen-nic.info/sectors/detail.php?ID=32240&print=Y>

ثانيا: باللغة الاجنبية

01- Brian Pusser and ImanolOrdorika, BringingPoliticalTheory to UniversityGovernance: The University of California and the UniversidadNacionalAutónoma de México, in, Nelly P. Stromquist (ed.),

Higher Education: Handbook of Theory and Research, Volume XV, (New York: AgathonPress, 2001.

02- Dainora Grundey, "An interdisciplinary approach towards sustainable governance of universities: the case of Lithuania", **Economic and Environmental Studies** (01), 2009.

03- Dietmar Braun, University Governance and Scientific Innovation, in, Christine Musselin and Pedro Teixeira (eds.), Reforming Higher Education: Public Policy Design and Implementation, (New York, London: Springer, 2013.

04- Ean François Verne, "Diplôme et marché du travail: une faille dans le système de gouvernement universitaire français?", Colloque sur la gouvernance universitaire, Arab Society of Faculties of Business Administration, 16-17 Février 2009, Kaslik, Liban.

05- N.Azoury et C.Salloum, «La gouvernance moderne des universités au Liban», Colloque International de la Arab Association of the Faculties of Business Administration et la Faculté de Gestion de l'USEK sur la « Gouvernance Universitaire », USEK, Liban, 16-17 Février 2009.

معايير ومبادئ وآليات تفعيل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أ. فوزية بن عيدة

مقدمة

حظى مصطلح الحوكمة باهتمام كبير في الآونة الأخيرة لدى المؤسسات الدولية بما فيها مؤسسات التعليم العالي هذه الأخيرة التي تسعى إلى تطبيق مفهوم الحوكمة لتحقيق فعالية و كفاءة أفضل للأداء، كما تهدف إلى تعزيز التعليم من خلال التحول نحو إستخدام تكنولوجيا المعلومات، بإعتبار هذه المؤسسات المستفيد الأكبر من التمويل و الدعم الذي تقدمه الدولة، كما أن قطاع التعليم العالي بحاجة إلى حماية المنظومة التعليمية من الفساد الإداري على وجه العموم؛ و التحكم في البيانات على وجه الخصوص، خاصة في ظل جائحة COVID-19، بناءً على الدور الحاسم للبيانات، أن الحوكمة الجامعية أمر لا غنى عنه في عمليات التحول الرقمي لجميع المؤسسات بما في ذلك الجامعات الجزائرية. نظرًا للنمو الهائل في كمية البيانات التي تنتجها الجامعات اليوم و تجمعها و تخزينها، إزداد مفهوم الحوكمة في السنوات الأخيرة، حيث أدركت الجامعات الحاجة إلى سن قوانين تحكم هذه المعلومات بالإضافة إلى الخوف من مخاطر الأمن و الخصوصية و الانتهاكات. و هذا بالإمتثال للقوانين و تبني إستراتيجيات و آليات في تنفيذ الحوكمة ، و من هذه الآليات نجد الحوكمة الإلكترونية كنظام داعم لتطبيقها. نظرًا للتغيرات و التحولات التي أفرزتها البيئة الرقمية نتيجة تنامي المعرفة بظهور التقنيات الحديثة أصبح يصعب على المؤسسات قياس الأداء. فالجامعة ليست بمعزل عن هذا التغيير الحاصل المرهون بإنتهاج أساليب حديثة في الإدارة و التسيير العقلاني القائم على مبدأ الشفافية، و المساواة، و الإفصاح، و غيرها من مبادئ الحوكمة التي تسهم في المشاركة و الإستقلالية بضرورة تكامل و تضافر جهود الفاعلين في المحيط الجامعي من إداريين و أساتذة و طلبة و غيرهم من الأطراف ذات المصلحة. و من ناحية أخرى شهد العالم في فترة سابقة أزمة كورونا التي غيرت نمط التعليم من التعليم الحضوري إلى إستخدام التكنولوجيا الرقمية؛ و هذا ما جعل معظم الطلبة الولوج

إلى مواقع الجامعات للاستفادة من الخدمات الإلكترونية التي تقدمها مؤسسات التعليم العالي. وعليه نطرح التساؤل: ما مدى تطبيق مبادئ و معايير الحوكمة و تفعيل آلياتها في مؤسسات التعليم العالي؟.

1- ماهية الحوكمة

1.1 مفهوم الحوكمة

تصدّر مفهوم الحوكمة قائمة الموضوعات البحثية التي شغلت بال المفكرين و الباحثين العرب في السنوات الأخيرة؛ فقد أستحوذ المفهوم في العقدين الآخرين على إهتمام العديد من الباحثين العرب الذين تلقفوا المفهوم الذي طرحته المؤسسات الدولية في أدبياتها الصادرة باللغتين الإنجليزية و العربية.¹ و قمنا بدورنا في تعريف الحوكمة (لغويا، و إصطلاحا، و قانونيا، و إجرائيا، و في قطاع التعليم العالي)؛ و نشأته، و محدداته و معايير و غيرها من العناصر التي تم التطرق إليها في هذا المبحث من الفصل الأول كالآتي:

1.1.1 لغويا: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدثا في قاموس اللغة العربية و هو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحكومة، و هو ما يعني الإنضباط و السيطرة و الحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني.²

وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها:

أ) الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه و الإرشاد.

ب) الحكم: و ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

ج) الإحتكام: و ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية و ثقافية و إلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

1 برنامج الديمقراطية و حقوق الإنسان. كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص.39، [على الخط]:

<http://manshurat.org>file=download.pdf>. تم الإطلاع عليه: 30-01-2022، على الساعة: 12.

2 حسين يرق، عبد الصمد عمر علي. واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها. ص3، [على الخط]: <http://www.iefpedia.com>. تم الإطلاع عليه: 18- 11 -2021، على الساعة: 16.

د) التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند إنحراف سلطة الإدارة و تلاعبها بمصالح المساهمين.¹

و من جانبنا، نستنتج من التعريف اللغوي أن الحوكمة قائمة على المنطق و النقد و العقلانية في تسيير أمور أو شؤون مؤسسة ما . أصبحت كلمة Governance تتردد كثيرا في الآونة الأخيرة و و قد تم تناولها بأكثر من معنى حيث تم ترجمتها إلى اللغة العربية على أنها حكم أو حكمانية أو الرقابة أو السيطرة أو الحاكمية و أيضا كأسلوب ممارسة أو أسلوب إدارة أو الإنضباط السلوكي و أخيرا الحوكمة.

توصل مجمع اللغة العربية إلى لفظ كلمة الحوكمة ترجمة لكلمة (Corporate Governance) و ذلك بعد مناقشات متعددة عرضت خلالها مرادفات أخرى مثل "الإدارة الرشيدة للشركات"، و"الحاكمية". أن الحوكمة تعرف بأنها حالة و عملية و إتجاه و أنها تمثل نظام مناعة يحمي سلامة كافة التصرفات و نزاهة السلوكيات داخل الشركات، وتعد الحوكمة بمثابة عملية إدارية تمارسها سلطة الإدارة الإشرافية سواء داخل و خارج الشركات.² ويرى آخرون أنها كلمة تعني لغويا نظام و مراقبة بصورة متكاملة و علنية للشفافية و الموضوعية و المسؤولية.³

2.1.1 إصطلاحا: قد ورد في الأدبيات الإقتصادية و السياسية و الإجتماعية العديد من التعريفات للحوكمة من قبل المتخصصين و الخبراء و كذلك المؤسسات و المنظمات الدولية، و من أهم هذه التعريفات ما يلي:

● تعرف الحوكمة من وجهة نظر الإدارة: على أنها مجموعة من الآليات التي تؤثر على عملية إتخاذ القرارات بواسطة المديرين، عندما يكون هناك انفصال بين الملكية و الإدارة. فالحوكمة هي مجموعة القواعد و الإجراءات التي تحقق أفضل

1 يعقوب عادل ناصر الدين. « إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ». في مجلة تطوير الأداء الجامعي، Vol.1 No.2، fe، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص. 89.

2 عبيد بن حامد الشمري. حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية الواقع و الطموح. الرياض: دار الكتاب الجامعي، 2019، ص. 15.

3 عدنان بن حيدر بن درويش. حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة. إتحاد المصارف العربية، 2007، ص. 13، [على الخط: <http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf>]. تم الإطلاع عليه: 26-01-2022، على الساعة: 22.

حماية، و توازن بين مصالح مديري الشركة و المساهمين فيها، إضافة إلى أصحاب المصالح الأخرى المرتبطة.¹

● تعريف البنك العالمي: (WB) الحوكمة تعني استخدام السلطة السياسية و ممارسة الرقابة فيما يتعلق بإدارة موارد المؤسسة من أجل التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.²

● تعريف البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة (UNDP) الحوكمة هي ممارسة السلطة الاقتصادية و السياسية و الإدارية، لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات و يشمل الآليات و العمليات و المؤسسات التي من خلالها يعبر المواطنون و المجموعات عن مصالحهم و يمارسون حقوقهم القانونية و يوفون بالتزاماتهم و يقبلون الوساطة لحل خلافاتهم.³

● تعريف منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية: (OECD) حسب و جهة نظر هذه المنظمة الحوكمة بأنها نظام يحمي حقوق جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة هذا من جهة، و من جهة أخرى يحدد مسؤولياتهم.⁴

● تعريف المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ينصرف مفهوم الحوكمة إلى إرتكاز عمل الحكومات على أسس من الإستجابة للمطالب الشعبية و الفاعلية و المساءلة أمام الشعب. كما تركز على أن تكون عملية صنع القرارات بمستويات مرتفعة من الجودة، وفي إطار من المشاركة السياسية. قد تنطوي الحوكمة على الأسس الديمقراطية لإستكمال عملية التمثيل الديمقراطي التي تجرى عن طريق الإنتخابات و الأحزاب السياسية، مما يجعل الممارسة الديمقراطية فعالة.⁵

1 كفية شنافي، «آليات و مبادئ الحوكمة في شركات التأمين: دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (CAAR) و شركة (AXA)». في مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد 45، جتمعة سطيف1، 2015، ص.338.

2 أسماء عبايية. إعتقاد المدقق الخارجي على أعمال التدقيق كآلية لتفعيل الحوكمة: حالة محافظي الحسابات في الجزائر. أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2020، م. بوشندة رفيق، ص.125.

3 مايع شبيب الشمري، حسين علي الشامي. الحوكمة و النمو الاقتصادي: دراسة في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق. عمان: دار غيداء، 2019، ص.28.

4 حمزة زكرياء محي الدين. آليات حوكمة المؤسسة العمومية الاقتصادية: حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في المالية و المحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2020، م. بلفاسم أمحمد، ص.58.

5 خالد ممدوح إبراهيم، حوكمة الأنترنت. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2019، ص.19.

3.1.1 قانونيا: هي مجموعة من القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة

الشفافة بين إدارة الشركة أي المدير العام أو المدير المفوض العام ومجلس الإدارة، و العاملين فيها من الموظفين والعمال هذا من ناحية، وحملة الأسهم وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة (حملة السندات، العمال، الموردين، الدائنين، و المستهلكين) من ناحية أخرى، بهدف الحفاظ على إستمرارية إنجاز خطط و إستراتيجية المؤسسة و إبعاد شبح الإنهيار أو الفشل، و هناك إهتمام متجدد بعد إفلاس وانهيار العديد من الشركات، لذا كان لابد من وضع قانون تنظيمي من قبل الحكومات لمواجهة تلك الإنهيارات .

4.1.1 إجرائيا: إنطلاقا مما سبق من التعريفات نستنتج مفهوم للحوكمة

كالآتي:

● الحوكمة هي الحكم الرشيد الذي بمقتضاه يتم التوجيه و الإرشاد و السيطرة على الأمور، بوضع القواعد و المبادئ و الضوابط التي تحكم السلوك؛ و ذلك بالرجوع إلى مرجعيات أو خبرات طلبا للعدالة و الشفافية و المساءلة و الإفصاح و المشاركة و الرقابة في المجتمع، لتجنب إنحراف السلطة و الفساد الإداري في المنظمات و المؤسسات على إختلاف قطاعاتها التي يتم من خلالها ممارسة السلطة الإدارية و السياسية و الإقتصادية لصالح العام؛ بغرض التوجه نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة المدى من خلال تطبيق و تنفيذ آليات و وسائل تحكّم هذه المؤسسات وتضمن لأفرادها المساواة و المشاركة في إتخاذ القرارات.

2- حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

1.2 مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

قبل التطرق إلى مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لابد من تعريف

المفاهيم الآتية:

1.1.2 التعليم العالي

● يقصد بالتعليم العالي "كل نمط للتكوين يقدم على مستوى ما بعد الثانوي

من طرف مؤسسات التعليم العالي و يمكن أن يقدم تكوين تقني على مستوى عال من

طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة؛ يبرز هذا المفهوم عدم إقتصار التعليم العالي على الجامعات فقط، بل يتعداه إلى مؤسسات معتمدة من طرف الدولة.

● وتعرفه منظمة اليونسكو بأنه "كل أنواع الدراسات و التكوين الموجه للبحث التي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى الجامعة أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف أخرى معترف بها كمؤسسات التعليم من قبل السلطات الرسمية للدولة¹.

● التعليم العالي هو التعليم الذي توفره كلية أو جامعة أو غيرها من المنظمات الأكاديمية التي تمنح الدرجات العلمية كالليسانس، و الماجستير، و الدكتوراه، و الدبلومات العالية، و يشمل التعليم العالي الأنشطة العلمية التي تقوم بها الجامعات.² هذه الأخيرة التي تتميز عن باقي مؤسسات التعليم العالي في المدى الواسع لمقرراتها الدراسية و تعدد تخصصاتها، و يوفر النمط السائد في الجامعة فرصا كبيرة للطلبة³ و هيئة التدريس، و كل أصحاب المصلحة ذات الصلة.

2.1.2 مؤسسات التعليم العالي

● هو أحد القطاعات الهامة في الجمهورية الجزائرية؛ و يضم مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تعرف بالمؤسسات الجامعية التي تسهم بدورها في تعميم و نشر المعارف، و إعدادها، و تطويرها، بالإضافة إلى تكوين الإطارات اللازمة لتنمية

1 إبراهيم عاشوري. المناخ التنظيمي و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، قسم علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2017، ص. 95.

2 تواتي خديجة. موانمة خريجي التعليم العالي مع إحتياجات سوق العمل "بعض التجارب الناجحة في التعليم العالي". الملتقى الوطني الموسوم بـ التوسع في التعليم و سوق العمل، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، ص. 4. [على الخط: <http://e-biblio.univ-.dz/bitstream/handle/123456789/7687/%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%af%d8%a7%d8%ae%d9%84%a96.pdf?sequence=1&isAllowed=y>]. تم الإطلاع عليها: 06-03-2022، على الساعة: 12.

3 صاوي مراد، عبد الرحمان فارس، البروشي خطاب. تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم العالي في الجزائر: دراسة تحليلية. الملتقى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي، 2018، ص. 4. [على الخط: <http://e-biblio.univ-.dz/bitstream/handle/123456789/7745/%d9%85%d8%af%d8%a7%d8%ae%d9%84%d8%a9%2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y>]. تم الإطلاع عليها: 06-03-2022، على الساعة: 12.

البلاد. و تتوفر الشبكة الجامعية على أربع أنواع من المراكز: الجامعات، المراكز الجامعية، معاهد التعليم و التكوين، و مصدر للعديد من الفروع العملية.¹

3.1.2 الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه لمفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، و ذلك راجع إلى حداثة تطبيقه في المؤسسات الجامعية، فيما يلي نعرض بعضاً منها:

● الحوكمة في سياق التعليم العالي تعرف بأنها "عملية توزيع السلطة، القوة و التأثير في القرارات الأكاديمية بين دوائر الحرم الجامعي". و تشمل دوائر الحرم الجامعي مجلس الأمناء و أعضاء هيئة التدريس و الطلاب و الموظفين و الإداريين و مجلس الشيوخ، و النقابات كما يمكن أن تشمل الدوائر أيضاً لجاناً إضافية أو لجاناً فرعية متفاوتة درجات القوة و التحكم. من حيث التصنيف من الممكن التمييز بين أربعة أنواع لنماذج حوكمة الجامعات، اعتماداً على عدد الهيئات الإدارية. على سبيل المثال حوكمة الجامعات في التعليم العالي الكندي، من الممكن تحديد أربعة نماذج على الأقل: نماذج الحوكمة أحادية الغرفة، و نماذج الحوكمة ذات الغرفتين، و نماذج الحوكمة ثلاثية الغرف، و نماذج الحوكمة المختلطة؛ في المؤسسات التعليمية ذات نموذج الحوكمة بغرفة واحدة يكون صنع القرار مركزياً. في المؤسسات التعليمية ذات النموذج الهجين يمكن توزيع صنع القرار و المسؤولية المشتركة بين المتضررين من القرار، توزيع السلطة يمكن أن يختلف بشكل كبير من مؤسسة تعليمية إلى أخرى.²

● تعتبر حوكمة مؤسسات التعليم العالي منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين، و الأنظمة، و التعليمات التي تهدف إلى تحقيق جودة و تميز العمليات و

1 سيف الدين جديدي، عبد العزيز بن عبد المالك. «تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية». في مجلة دراسات نفسية و تربوية، مج. 12، عدد جوان 2، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2019، ص. 97.

2 Nouredine elouazizi. «Critical Factors in Data Governance for Learning Analytics». in Journal of learning analytics, 1(3), University of British Columbia, 2014, p.213, [on line]:

<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1126988.pdf>. Consulté le 16-02-2022, a 19h.

المخرجات؛ وذلك من خلال إختيار الإستراتيجيات المناسبة و الفعالة لتحقيق غايات المؤسسة.¹

● نظام إداري يتكون من هياكل و عمليات و قوانين و قواعد و إجراءات، يراقب و يحكم العلاقات ما بين إدارة الجامعة.² لقد برهنت العديد من الدراسات و التجارب في العالم أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي خطوة ضرورية تجاه تطوير نوعية التعليم العالي و أحد العناصر الأساسية التي تؤدي إلى تحسين المخرجات التعليمية.³

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي مجموعة القواعد و الإجراءات التي يجب تطبيقها في إتخاذ القرارات الأكاديمية في الوسط الجامعي؛ و يجب العمل بها على أكمل وجه حتى يتسنى لهذه المؤسسات تحقيق الأهداف المنوطة.

4.1.2. الحوكمة الجامعية

المقصود بالحوكمة الجامعية "وضع معايير و آليات تنظم أداء كل الأعضاء الأسرة الجامعية، عن طريق تطبيق الشفافية و أساليب قياس الأداء، و محاسبة المسؤولين و مشاركة الأطراف ذات المصلحة في عملية صناعة القرار و في عملية التسيير و التقييم".⁴

● بأنها الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، و عملية صنع القرار، من خلال الإرتكاز على القوانين و المعايير و القواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين

1 رافت محمد سعيد العوضي. « تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية ». مجلة جامعة الإستقلال للأبحاث، مج.5، عدد2، ص. 33، [على الخط]: <https://dsr.alistiqlal.edu.ps/file/files/441.pdf>. تم الإطلاع عليه: 10-03-2022، على الساعة: 14.

2 سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز. « تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم كمتطلب لتحقيق الجودة و الإعتماد الأكاديمي / Applying governance standards at Fayoum University as a requirement for achieving quality and academic accreditation ». في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، عدد 8، جامعة الفيوم، ص. 348، [على الخط]: https://jfs.journals.ekb.eg/article_106055_52a559b5aab25f324b8bb3236bff4af1.pdf. تم الإطلاع عليها: 10-03-2022، على الساعة: 18.

3 سارة بركات، إيمان رحال. « إستقراء التجارب الأجنبية و العربية في تطبيق حوكمة الجامعات و تحليل واقعها في الجزائر ». في مجلة الباحث الإقتصادي CHEEC، مج. 6، عدد ديسمبر 10، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018، ص. 346.

4 صابر شراد، فارس صحراوي. « رهانات و معوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ». في مجلة تحولات، جامعة ورقلة، مج. 3، عدد ماي 1، 2020، ص. 64.

إدارة المؤسسة من ناحية، وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى.¹

● وفي هذا المقام، يمكننا تلخيص حوكمة الجامعة الجزائرية في النقاط التالية:

● مركزية نظام التعليم العالي في الجزائر:

حيث أن تحديد مهمة الجامعة وهدفها وإطارها القانوني، يتم مركزيا. الأمر الذي يحدّ من الابتكار وتطوير المزايا التنافسية للتعليم العالي، وكذا العجز عن تلبية الإحتياجات المحلية والجهوية. إضافة أسلوب تعيين القيادات بدل الإنتخاب.

● ضعف إستقلالية مؤسسات التعليم العالي:

حيث تتخذ معظم القرارات معظم القرارات من طرف الحكومة، كما يؤثر ضعف القطاع الخاص على مدى مساهمته في المشاركة في تطوير الجامعات و بالأخص جانب التمويل، وهذا إنعكاس و نتيجة لمركزية نظام التعليم العالي .

● ضعف الإستقلالية المالية لمؤسسات التعليم العالي بالجزائر بسبب تمويلها كليا من طرف الدولة:

حيث تجسد الحكومة رغبتها في إتاحة التعليم للجميع وديمقراطيته من خلال مصاريف دراسة رمزية و سياسة المنح و الإعانات للطلبة (إيواء، نقل...الخ)، إلا أن الحكومة و بصفتها الرئيسي تميل إلى إستغلال سلطتها و التدخل في شؤون هذه المؤسسات بغرض ممارسة معينة تتناقض مع متطلبات تقديم خدمة ذات جودة و كفاءة الإدارة و مرونتها. كذلك أن توفر الإستقلالية المالية للجامعات و مؤسسات التعليم العالي يسمح بتنوع مصادر دخولها ما يساعد على التجديد و الابتكار في ميدان تحسين الجودة.

● يعتبر مستوى المشاركة في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر منخفضا نسبيا:

1 مروان حمودة رجب الدهدار. حوكمة الجامعات و علاقتها بالأداء الجامعي: في جامعات من قطاع غزة/ 'Universities Governance and Performance An Empirical Study of Gaza Strip Universities'. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة منوبة، 2016، م. كريم بن كحلة، ص. 29.

فبالرغم من التمثيل القوي للهيئة الأكاديمية على مستوى مجالس الحوكمة، و التمثيل النسبي لكل من الطلبة و الهيئة الإدارية، إلا أنه يغيب تمام تمثيل كل من الخريجين، و كذلك القطاع الخاص باعتباره طرف رئيس في سوق العمل¹. في هذا الصدد، يجب على الجامعة الجزائرية وضع إطار عمل مفاهيمي متضمن الآليات و الإستراتيجيات في تطبيق مبادئ الحوكمة للحد من النقائص و ضعف قطاع التعليم العالي.

3. أنواع مخرجات نظام مؤسسات التعليم العالي

تعد الجامعات من المؤسسات ذات المخرجات المتنوعة و المتعددة ، فهي الوسيلة الأساسية لتقدم و إزدهار المجتمعات في العالم، كما يلاحظ أن مخرجات العملية التعليمية تتسع أطرها وفقا لمتطلبات البيئة الخارجية السريعة التغير مما جعلها أكثر تنوعا و شمولية. ولابد الإشارة إلى أن تنوع مخرجات العملية التعليمية يمكن أن يتوقف إلى حد كبير على مدى طبيعة و تنوع الأهداف مع الأخذ بالإعتبار ظروف و متطلبات البيئة المحيطة، ناهيك عن فاعلية تلك المؤسسات و كفاءتها، مما يجعل مؤسسات التعليم العالي تتبنى بعضا من أنواع المخرجات دون غيرها كالآتي:

(1) الخريجون: يعتبر الخريجون من أهم أنواع المخرجات التي تسعى المؤسسات التعليمية إلى الإرتقاء بجودتها؛ و يركز هذا النوع من المخرجات على المعرفة الأساسية و المعلومات التي تشكل البنية التحتية لجودة الخريجين؛ وتستند هذه المعرفة و المعلومات على بعدين هما التمكين و الإستيعاب لحقائق عمل منظمات و مؤسسات الأعمال الأساسية، و المعرفة المهنية ذات العلاقة بعمليات تلك المؤسسات.

يرتبط المستوى النوعي للخريجين بقدرات الطلبة على متابعة و فهم الأسس و المبادئ المهنية و كذلك فهم وسائل تطبيقها في ميادين العمل؛ و يتزامن ذلك مع توسع المنظور الشامل و تنوع الأدوار، و كذلك توسع فكر الخريج ليصبح قائدا

1 زينة، قمري؛ سناء، جقطلة. « حوكمة الجامعات: مفاهيم و نماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر / University governance: concepts and models With reference to the case of Algeria ». في مجلة إقتصاد المال و الأعمال، مج. 05، عدد جوان 01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2020، ص.370.

رساليا ذو منظور إستراتيجي و إهتمام شمولي بالعمليات و الممارسات الإدارية لمنظمات الأعمال¹.

(2) البحث العلمي: تواجه المهام الثلاثة للجامعات الحديثة المتمثلة في التدريس و البحث العلمي و خدمة المجتمع، صراعا دائما مع بعضها البعض حول تحديد الأولويات و توزيع الموارد، و كنتيجة لزيادة الإهتمام بالبحث العلمي ظهرت الجامعات البحثية التي تشارك بشكل مباشر في شبكة المعرفة العالمية و التي يتطلب بناؤها نفقات كبيرة، و يعد إنتاج البحوث في مجالات رئيسية كتقنية المعلومات و علوم الحياة أمرا في² غاية الأهمية لبرامج التنمية و هيبة المؤسسات، مما أدى إلى زيادة دعم الحكومات في السنوات الأخيرة للبحوث التي تقوم بها الجامعات، حيث تزايدت نسبة الإنفاق المخصصة للبحث العلمي في قطاع التعليم العالي بالإتحاد الأوروبي، إذ يمول القطاع الحكومي بشكل مباشر أو غير مباشر 72 % من البحوث في الجامعات البحثية لجميع البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الإقتصادي و التنمية. كما تتمثل مجالات البحث العلمي في أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير و البحوث العلمية من كتب و مقالات علمية و مداخلات أو مشاركات في الملتقيات العلمية، حيث يتولى إعدادها أعضاء هيئة التدريس و طلبة الدراسات العليا و مراكز البحوث بالجامعة .

(3) خدمة المجتمع: الجامعة مؤسسة إجتماعية تؤثر و تتأثر بالجو الإجتماعي المحيط بها، فهي من صنع المجتمع من جهة، و أدواته في صنع قيادته الفنية، المهنية، السياسية و الفكرية من جهة أخرى، إلا أن خدمة المجتمع أصبحت إحدى الوظائف الأساسية للجامعات و مؤسسات التعليم العالي، إذ لا تتوقف مخرجات الجامعة عند الخريجين و الأبحاث و التطوير، و إنما تمتد إلى خدمة قضايا المجتمع من خلال الوحدات و المراكز و المنشآت و المختبرات التي تقدم خبراتها و إسهاماتها لجميع الهيئات و المؤسسات. كما يركز هذا النوع من المخرجات على المهارات و الخصائص المميزة ذات التأثير المباشر في تحسين السلوك و الأداء للأفراد و المؤسسات بشكل

1 محسن الظالمي، أحمد الإمارة، عبد علي الأسدي. «قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات و بعض مؤسسات سوق العمل: دراسة تحليلية في منطقة الفرات». في مجلة الإدارة و الإقتصاد، عدد 90، جامعة الكوفة، 2012، ص.155.

2 مصطفى بن عودة. « نموذج مقترح لضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ». مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، مج. 04، عدد 01، جوان 2020، ص.62.

عام، و تعد البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة التعليمية من الأولويات المهمة لتحسين و تطوير مهارات الكوادر الوظيفية لمختلف المستويات التعليمية و التخصصية و انطلاقا من دور الجامعة كمؤسسة ريادية لتطوير المجتمع فإنها مدعوة إلى تبني مفهوم الجامعة كمركز لخدمة مؤسسات المجتمع، مع المشاركة في وضع الخطط و السياسات الوطنية للتنمية من خلال تقديم الإستشارات¹.

تمثل هذه المخرجات الأساس الذي تعتمد عليه مؤسسات التعليم العالي في فعالية و كفاءة المنظومة التعليمية من خلال تحقيق الجودة الشاملة.

4. مراحل وآليات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

1.4. مراحل تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يتمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بخمسة مراحل أساسية، نوجزها بإختصار فيما يلي:

(1) مرحلة التعريف بالحوكمة في الجامعة: هي أول مرحلة و أهم مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، و كأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة و منهجها و أهميتها و أدواتها و وسائلها².

(2) مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة الجامعية: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية متينة، قادرة على التفاعل مع المستجدات، و المتغيرات المحيطة بها.

(3) مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة الجامعية: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال و المهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، و تحديد المعوقات و الصعوبات التي عرقلت مرحلة التطبيق و تقويمها.

(4) مرحلة التنفيذ: و هي مرحلة قياس مدى استعداد، و رغبة الأطراف المستفيدة من تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات

1 المرجع السابق، ص.63.

2 ياسر عبد الرحمن. «الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق». في مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، مج.8، عدد 2، 2018، ص.196.

كاستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة، المسؤولية، المساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

(5) مرحلة المتابعة و التطوير: تتم بهدف التأكد من حسن التنفيذ، من خلال الرقابة و المراجعات الداخلية و الخارجية، و التدقيق في آلية تنفيذ الاجراءات و العمليات الإدارية.¹

إن العمل بهذه المراحل يساهم في تطبيق الحوكمة بمبادئها و معاييرها و تنفيذها بمؤسسات التعليم العالي لمواجهة المعوقات و التصدي للتحديات الخارجية.

2.4. آليات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

من متطلبات نجاح الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لابد من وجود آليات يتم من خلالها تحقيق الضمان الفعال لها كما يلي:

❖ آليات تعزيز الرقابة: إن من أهم العوامل الأساسية لنجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي مدى الاحترام و التقيد بمبادئ الحوكمة المؤسسية، و تتمثل أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية و الخارجية فيما يلي:

-الشفافية (Transparency) تبنى على تقاسم المعلومات و التصرف بطريقة مكشوفة و وفق إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، و الوضوح و التبيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا و المستويات الادارية الأخرى، و تكون المعلومات متاحة للجميع كل حسب اختصاصه من أداء المهام، و بالتالي إن الجامعات يجب أن تراعي الشفافية عن طريق نشر و توضيح إيراداتها و مصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، و توضيح الحقوق و الواجبات لمنتسبيها، و غرس المصداقية و الثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت².

-المساءلة (Accountability) أي مدى تواجد جهات و سبل لمساءلة كل فاعل من الفواعل في الجامعة، بالإضافة إلى الممارسات و الخطوات التي يتم اتخاذها فعليا لمساءلته و محاسبته ماليا، قانونيا، إداريا و فنيا، و يتم ذلك باتخاذ العديد من

1 المرجع نفسه، ص. 197.

2 أسية محجوب. « نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي و متطلبات نجاحه: إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية و بريطانيا ». في مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال، مج. 04، عدد جوان 01، 2021، ص. 45.

الإجراءات كتحديد مسؤوليات كل العاملين في الجامعة ووجود لائحة نظامية لمساءلتهم، ووجود قوانين تكفل ذلك مع تطبيقها بكل موضوعية، ووجود نظام فعال للرقابة مع تحديد أسس و معايير جودة الأداء.

- اللامركزية و الاستقلالية: (Decentralization and Autonomy) إستقلالية الجامعات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية و صياغة و تنفيذ السياسات و البرامج التعليمية، وأن تدار من قبل هذه المؤسسات و ليس من خارجها بمعنى التمتع بشخصية مستقلة بما يتناسب مع بيئتها المحلية، مع وجود نظام مالي مستقل و لوائح تنظم الحرية الأكاديمية و بناء هياكلها التنظيمية و ممارسة و وظائفها وفقا لذلك دون أي تدخل خارجي.

❖ آليات تعزيز المشاركة: حتى يكون هناك تدعيم و تعزيز لحوكمة مؤسسات التعليم العالي و حتى تؤدي النتائج المتوخاة منها، فإنه يجب إخضاعها لمجموعة من المبادئ أهمها كالآتي:

- المشاركة و الاستجابة (Participation and Responsiveness) لتحقيق الحوكمة يجب أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف الجامعية في صناعة القرارات، و المشاركة تكون في جميع معاملات المؤسسة سواء في السياسات العامة للمؤسسة و في كيفية تحديد مصادر التمويل، و في وضع الخطط الاستراتيجية، آليات الرقابة أو تحديد قواعد الحوكمة و هي بذلك تتضمن عمليات الاستشارة و الاصغاء لجميع الأطراف المعنية و توزيع السلطة.¹

- حكم القانون و العدالة و المساواة (Rule of law and Quality) بمعنى توفير منظومة قانونية و تشريعية عادلة الأطر تتضمن حقوق أصحاب المصالح ووجود جهة قيادية نزيهة و حيادية تعمل على تنفيذ هذه القوانين، و في مؤسسات التعليم العالي فإن حكم القانون يتطلب وجود منظومة قانونية و تنظيمية تضمن حرية البحث العلمي و تشجيعه و تكفل إستقلالية هذه المؤسسات، و تحدد كيفية توزيع السلطات و صلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الادارية و كيفية عمل الأجهزة الادارية و العلمية و الطلابية.

1 المرجع نفسه، ص. 46.

-الفاعلية و الفعالية (Efficiency and Effectiveness) تتطلب الحوكمة الجامعية تحقيق الأداء المتميز الذي هو إنعكاس لكيفية إستغلال المنظمة لمواردها المادية و البشرية و بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، و هذا يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية و الفعالية فهما تعتبران مؤشران مهمان لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات و درجة إستقلالية عمل هذه المؤسسات، و جودة الأنظمة و تطبيقها و مصداقية الإلتزام بها.

❖ آلية تعزيز الإستراتيجية: تتجلى أهمية هذه الآلية في ضمان و تحقيق الإستمرارية للمؤسسات الأكاديمية في ظل الإدارة الرشيدة، و تتمثل في ما يلي:
-الرؤية الإستراتيجية: التي تعد مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية (التخطيط الإستراتيجي) التي تحدد أهداف المؤسسة الأكاديمية و كيفية تحقيقها.¹

-التخطيط الإستراتيجي: فيعمل على تحديد عمل الجامعة اليوم و عملها الذي تصبو إليه مستقبلا، ثم وضع برامج تقوم بتحليل الفرص و التهديدات و نقاط القوة و الضعف و تحديد الجهات المستهدفة.²

5. مبادئ و معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

1.5. مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

إن مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، و وفقا للأدبيات و تقرير البنك الدولي لسنة 2012 تم تحديد ستة مبادئ للحوكمة كما يلي:

-الإطار العام: أحد العناصر الرئيسية في تقييم أنظمة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هو الإطار العام و التفاعل بينها و بين الدولة، يندرج ضمن هذا البعد ثلاث مجموعات من المؤشرات هي تحديد مهام و رسالة الجامعة و الإجراءات المتبعة لإرسائها و أصحاب المصلحة المعنيون بذلك، تحديد الأهداف و تنفيذها و آليات

1 لطيفة رجب، صندرة سايب، طلال عباسي. « أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية/ The effect of activating the principles of governance in achieving the quality of the outputs of the Algerian university system » في مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة. مج. 2، عدد 2، جامعة سوق اهراس، 2020، ص.142.
2 المرجع السابق، ص.143.

المتابعة المستخدمة لتقييمها و الإطار القانوني و السياق الوطني اللذان تعمل الجامعة في ظلّهما.

-الإدارة: يعكس مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمفهوم الإدارة العمومية الحديثة في القرارات الخاصة بإدارة شؤونها اليومية، على سبيل المثال قبول الطلبة و تسجيلهم و اعتماد درجاتهم العلمية، و تعيين و مكافأة و ترقية أعضاء هيئة التدريس و الموظفين الآخرين، و إنشاء و صيانة المنشآت. و يشمل ذلك أيضا آليات الإدارة المتمثلة في كيفية إختيار رئيس الجامعة و أعضاء هيئاتها الإدارية، و تحديد مهامهم و تسلسلهم الإداري و غيرها من الآليات¹.

-المساءلة: هي تمكين الأطراف ذات المصلحة سواء أفراد أو مؤسسات غير حكومية من مراقبة العمل و مساءلة المسؤولين على كافة مستوياتهم من خلال القنوات الملائمة دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة الآخرين؛ فضلا عن تطبيق الأنظمة و التعليمات و القوانين و اللوائح بكل شفافية على جميع العاملين في الجامعة و طلابها .

-المشاركة: أصبحت مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار أحد المبادئ الرئيسية لممارسة الحوكمة الرشيدة التي يتم تبنيها بشكل متزايد من قبل الجامعة في جميع أنحاء العالم؛ و تعرف باسم الحوكمة التعاونية كونها تعطي مجموعات مختلفة من الأشخاص حصة في عملية صنع القرار؛ و يتماشى هذا التصور مع نظرية أصحاب المصلحة التي ظهرت في الثمانينات من المجال² التنظيمي التي تنص على مشاركة الأفراد الذين لديهم مصلحة في صنع القرار³.

-الشفافية: لتطبيق الشفافية في مؤسسات التعليم العالي لابد من تنفيذ عدة إجراءات، و خطوات تؤدي بالتالي إلى تحقيق مبدأ الشفافية و من هذه الإجراءات

1 نزهة مقيدش.مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس: دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 2020، ص.31.

2 أحلام قراوي. «واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من منظور الطلبة: كلية العلوم الاقتصادية جامعة سطيف 1/ The reality of applying the principles of university governance from the students' perspective - Faculty of Economic Sciences, Setif University 1». في مجلة الحوكمة المسؤولية الاجتماعية و التنمية المستدامة، مج.2، عدد2، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020، ص.48.

3 المرجع نفسه، ص.49.

نذكر منها: توفر وسيلة واضحة لمتابعة و توضيح الشفافية للتحقق من أداء العاملين في مؤسسات التعليم، و ليس قانون نظري يتحكم فيه كل فرد من المسؤولين؛ التركيز على البعد الأخلاقي في مؤسسات التعليم، لأن معظم الفساد يتم بسرية و من الصعب القضاء عليه بتشريعات و قوانين؛ تحفيز الموظفين في الجامعة على الإبلاغ عن أي مشكلة أو فساد يتم إكتشافه و التأكد منه للأشخاص المسؤولين؛ تبني الجامعة إجراءات تحت على النزاهة؛ مراجعة إدارة الجامعة للقوانين بصفة دورية...الخ.¹

-الاستقلالية: تعكس استقلالية مؤسسات التعليم العالي عن مؤسسات و أجهزة الدولة المختلفة، بما يضمن حريتها في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواء فيما يتعلق بالجانب الأكاديمي، أو الإداري أو المالي. الإستقلالية الأكاديمية؛ أو ما يسمى بالحرية الأكاديمية تعكس حرية أصحاب المصلحة في تداول المعلومات و المعرفة من بحث و نقاش و ابتكار و نشر دون حواجز أو قيود، سواء من داخل الجامعة أو خارجها، أما الاستقلالية الإدارية فتعني إختيار الجامعة لهيكلها الإداري المناسب و سن القوانين و الأنظمة المنظمة لشؤونها من دون تدخلات خارجية، أما الإستقلالية المالية فهي الحرية في تحديد الأولويات في تخصيص و توزيع الميزانية في ظل الرقابة و المساءلة و الشفافية التامة.

كما حددت جامعتي Oxford و Mississippi مبادئ أخرى للحوكمة منها: السلطة، الإستشارة، التمثيل، التقييم، الفعالية، إعداد الخبراء.²

عملت هذه المبادئ سابقة الذكر على إضفاء الحوكمة و تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي بالإعتماد على الآليات و الإستراتيجيات لتفعيلها.

2.5. معايير حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تتمثل معايير حوكمة مؤسسات التعليم العالي و بالتحديد الجامعات في ما يلي:

يلي:

1 المركز الديمقراطي العربي برلين-ألمانيا، المركز الجامعي مغنية بالتعاون مع خلية ضمان الجودة-الجزائر. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي تحت عنوان ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة و مشروع المؤسسة الجامعية (الجزء الأول)، جامعة القدس المفتوحة: جامعة الجفرة: خلية ضمان الجودة، يوم 2021-06-27، ص.144.

2 نزهة مقيدش. المرجع السابق ، ص.32.

-وجود قوانين و أنظمة و تعليمات توضح أفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة في الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء، مجالس الكليات، مجالس الأقسام) و قيادتها الإدارية.

-مدى المشاركة النسبية للموظفين و المجتمع المحلي (من غير أعضاء مجالس الحوكمة، و المديرين) في صنع القرارات، و في توجيه مسار العمل في الجامعة.

-مدى تحمل مجالس الحوكمة و الموظفين في الجامعة لأدوارهم.

-مدى وجود لجان رئيسية تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث و دراسة تفصيلية.

-مدى درجة الإفصاح عن رواتب أعضاء مجالس الحوكمة و الموظفين و مكافأاتهم، و ما يتصل بها من إنجازات و أعمال تم القيام بها، و مدى ما حققه كل منهم من نتائج و اتساقها مع ما يتم التعاقد عليه.

- درجة تطبيق معايير ضمان الجودة المحلية و العربية و الإقليمية.¹

6. آليات تفعيل و إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الجامعة

الجزائية

فمن أجل تفعيل إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الجامعة الجزائية لابد من توفير بعض المتطلبات نذكر منها:

1. نشر و تعميم تقنيات التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية في مختلف المراحل المدرسية و الجامعية و محاولة تقليص الفجوة الرقمية، حيث تفتقر غالبية المؤسسات التعليمية و الجامعية للبنية التحتية اللازمة (جاهزية إلكترونية) لتقديم خدمات التعليم التقني الإلكتروني مما يقف حائلاً أمام نشرها و الاستفادة منها.

2. تأسيس البوابات الإلكترونية و تفعيل الفصول الافتراضية حيث تلعب البوابات الإلكترونية و القاعات التقنية الذكية دوراً بارزاً في ربط المتعلم

1 محمود إبراهيم ملحم، هل بإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة / Is it possible to reform higher education system in the light of the concepts of governance. المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة و التنمية الإدارية و الإقتصادية في المؤسسات: الواقع و الطموح، كلية الأعمال في الجامعة الأردنية: كلية العلوم الإدارية و الإقتصادية في جامعة القدس المفتوحة، 22-23/3/2017، ص.13.

بالتنتاجات¹ العلمية و مصادر المعرفة المتنوعة و تصبح عملية التعلم ذات أثر بالغ في تأصيل المفهوم البحثي للعملية التعليمية.

3. تفعيل دور القطاع الخاص من خلال مفهوم الشراكة المجتمعية من أجل التنمية و بناء المعرفة؛ فقد كان القطاع الخاص قصب السبق في حسن استثمار ثورة المعلومات، و مازال رائد في تقنية المعلومات و الإنصالات فمنذ إبتكار الحاسب الشخصي و حتى ظهور الأنترنت كان للقطاع الخاص دور الريادة في طرح واستخدام التقنية.

4. إن تطوير مخرجات البحث العلمي في الجزائر، يتطلب وجود بيئة تمكينية سياسية، إجتماعية، إقتصادية، بالإضافة إلى البنية التحتية المتعلقة بالتكنولوجيا، فالإطار القانوني الذي يحدد مجال هذا النشاط و موارده و سيوراته، لابد أن يتماشى و التوجهات العالمية في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي، خاصة على مستوى المورد البشري، فهو دعامة هذا النشاط، لذا فإن الإهتمام بمتطلباته المختلفة يعد الخطوة الرئيسية لأي تطوير أو تقدم نحو الأفضل.

5. تفعيل تجارب التعليم الإلكتروني في البيئة الجامعية من خلال معرفة مفهوم التعليم الإلكتروني لدى القائمين على الجامعة محل التجربة، ثم تحليل هذا المفهوم بمقارنة مدى توافقه مع المفاهيم الصحيحة للتعلم الإلكتروني، و هل هذا المفهوم يأخذ بعين الإعتبار فلسفة التعلم الإلكتروني و الإستراتيجيات التعليمية المبنية عليه، أم أنه مجرد مفهوم مقتصر على أجهزة و نظم الإتصالات فقط. و هل هذه التجربة قائمة على رؤية واضحة و خطة مدروسة أسهم في وضعها خبراء و مستشارون أو أنها قائمة على إجتهادات و تجارب ذاتية محل الصواب و الخطأ، و دراسة البنية التحتية لمعرفة مدى قدرتها على الإسهام في تحقيق الأهداف و تطبيق الخطة و قابليتها للتطوير و التوسع.

1 سمية بوران، ليلى رحمانى. واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الجامعة الجزائرية و سبل تفعيلها / L'utilisation des TIC à l'université algérienne et les moyens de les promouvoir the use of ITC at the algerian university and ways of promoting them. Aleph langues médias et sociétés [على الخط]:223، ص. 2021، Vol.8، (2)، university and ways of promoting them. Aleph langues médias et sociétés [على الخط]:223-03-2021، تم الإطلاع عليها: 23-03-2021. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/226/8/2/161388>

6. يعد التحول المعرفي إلى نظام التعاملات الإلكترونية و الرقمية في إدارة و المشاريع البحثية من أحد أهم محددات الإرتقاء بجودة النشر العلمي، بهدف زيادة كفاءة المخرجات العلمية و التطبيقية لهذه المشاريع بغية تحقيق التنافسية و الرقي بمستوى المشاريع البحثية كأحد مرتكزات التقويم الأكاديمي¹.
7. العمل على توفير قواعد المعلومات البحثية كخدمات مكتبية جامعية إضافية، و قاعدة عريضة للمعلومات في القسم الأكاديمي حتى يستفيد منها المدرسون و طلبة الدراسات العليا على حد سواء.
8. إنشاء مرصد وطني لمجتمع المعلومات في قطاع التعليم من شأنه أن يسمح بقياس النفاذ إلى تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات في هذا القطاع، لأن النفاذ إليها يعتبر من أهم مستلزمات بناء مجتمع متكامل و إدراك المسافة التي تفصل الجزائر عن تحقيق هدف تقديمها لكل متعلم في مجال النفاذ إلى تكنولوجيا التعليم، و معرفة إمكانية النفاذ و أين يتم إستخدام هذه التكنولوجيا في العملية التعليمية، و كيف يتم إستخدامها في المؤسسات التعليمية بالجزائر. وضعية تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الجزائر، ضمن "تقرير الأولويات و التخطيط لسنة 2007" الذي تم إعداده في سبتمبر 2006، سجلت وزارة التعليم العالي و البحث العلمي من خلال الأهداف الإستراتيجية 2009-2008-2007، هدفين إستراتيجيين فيما يخص تكنولوجيا الإعلام و الإتصال و هما:
- ضبط نظام الإعلام المتكامل للقطاع.
- إقامة نظام للتعليم عن بعد كدعامة للتكوين الحضوري².
9. ضرورة تمكين الطلبة و الباحثين من آليات التمكن من التكنولوجيا الرقمية لإعداد البحوث العلمية بإقامة الورشات الدراسية، و الدورات التدريبية للتحكم في مختلف أوجه هذه المجالات.

1 المرجع السابق، ص.224.

2 نسيمه ضيف الله. استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، م.بن زيان إيمان، 2017، ص.184.

سمية بوران، ليلي رحمان. المرجع السابق، ص.225.

10. تعزيز التعاون المرقمن بين مختلف الجامعات و المراكز البحثية،
بتبادل قواعد البيانات و إقامة صلا التعاون بين الباحثين.
11. تشديد الرقابة و الصرامة في التعامل مع مظاهر و حالات السرقات
العلمية، و تبادل الخبرات و التجارب بين الجامعات و مراكز البحث.
12. العمل على تطوير برمجيات مكافحة السرقات العلمية، و تبادل
الخبرات و التجارب بين الجامعات و مراكز البحث.

علاوة على ذلك، لقد أصبح هناك إتجاه حقيقي و متزايد في المؤسسات
الجامعية إلى إستخدام التكنولوجيات الحديثة، و الذي من شأنه إحداث تحول
عميق و جذري في طرق و أساليب التعليم العالي و آليات إدارة المؤسسات الجامعية،
الذي يضمن مخرجات عملية التكوين الجامعي، بما يتماشى و قواعد و شروط سوق
الشغل و قطاعات التنمية المختلفة.¹

7. نماذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

على غرار المفاهيم و الآليات الجديدة للإصلاح الإداري حدد الباحثون نماذج
مختلفة للحوكمة في الجامعات، يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل
و التركيب، و في هذا الإطار نجد نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب
أبعاد سوسيولوجية سياسية و إقتصادية و في هذا السياق قدم تركمان (2008) في
دراسة له أربع نماذج للحوكمة الجامعية بعد دراسة و تحليل لواقع الحوكمة في
الجامعات البريطانية، و الأسترالية و الأمريكية، و يرى الباحث في هذا الإطار أن
ممارسات الحوكمة الجامعية في هذه الدول تتسم بأكثر حرية و إستقلالية عن
التوجيه الحكومي، عكس الدول الأوروبية التي يزيد فيها التدخل الحكومي في مجال
تسيير و حوكمة المؤسسات الجامعية، و من هذه النماذج ما يلي:

■ النموذج الأكاديمي: Academic Model هو نموذج يقدم مجالا أوسع للهيئة
الأكاديمية ممثلة بالأساتذة و الإداريين للمشاركة في إتخاذ القرار، و في التسيير العام
لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع و فعال للموظفين الأكاديميين في مجالس

1 بوطالي بن جدو. اليوم التكويني لتطوير الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي. مداخلة حول الوسائط التكنولوجية و التعليم
الجامعي، جامعة سطيف 2، 2014، ص.13، [على الخط]: <https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/qualite/6.pdf>. تم
الإطلاع عليها: 23-03-2022، على الساعة: 18.

الإدارة و المجالس الحاكمة بصورة عامة. و هو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع و المشاركة الفعالة في إتخاذ القرار، و لعل أكثر الجامعات إستخداما لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

■ نموذج الشركات: Corporate Model يسود هذا النموذج في كل من أستراليا و المملكة المتحدة و الولايات المتحدة، و قد ظهر هذا النموذج إستجابة للآزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة. و هو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة المالية و المحاسبة.¹

■ نموذج الأمناء: Trustee Model يمنح هذا النموذج من الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين في مجلس الأمناء بالجامعات، هذا المجلس الذي يقوم بعدة مهام منها: واجب الأمانة، تمثيل الوصاية و حماية أصحاب المصالح.

■ نموذج أصحاب المصالح: Stakeholder Model يتحقق نموذج أصحاب المصالح عندما تمثل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح في إدارة شؤون الجامعة، تتمثل في الأكاديميين، الموظفين، الطلبة و الخريجين، و الحكومة و الشركات الداعمة و المجتمع المحلي.

كما قدم Trakman نموذجا خامسا، سمي " نموذج " Amalgam لحوكمة الجامعات يهدف إلى تحقيق ما يلي:

-بناء قاعدة معرفية لكل أفراد المجتمع.

-ترشيد إنفاق الأموال المقدمة من الحكومة لتحقيق أهداف و رسالة الجامعة.

-دعم الإبداع و الابتكار في الجامعات لتدعيم التنمية الإقتصادية.

-ضمان حرية الهيئة الأكاديمية، و توسيع مشاركتها لدعم القرارات المتخذة من طرف الجامعات.

1 الحاج عرابة، ليلي بن عيسى. « حوكمة الجامعات بين المتطلبات و المعوقات / University Governance: Between Requirements and Obstacles ». في مجلة دراسات العدد الإقتصادي، مج. 08، عدد جوان 03، جامعة الأغواط، 2017، ص. 50.

-توفير مناخ مناسب لتمكين الطلبة من التحصيل العلمي، الذي يساهم في ضمان مخرجات ذات جودة عالية.

إن الفائدة من نموذج Amalgam للحوكمة هو قدرة النموذج على دمج نقاط القوة لمختلف نماذج الحوكمة المذكورة سابقا لتناسب مع طبيعة و توجهات و أهداف الجامعة¹.
قائمة المراجع

Nouredine elouazizi. «Critical Factors in Data Governance for Learning Analytics». in Journal of learning analytics, 1(3), University of British Columbia, 2014, p.213, [on line]:
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1126988.pdf>. Consulté le 16-02-2022, a 19h.

1. إبراهيم عاشوري. المناخ التنظيمي و جودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، قسم علوم التسيير، المسيلة: جامعة محمد بوضياف، 2017، ص.95.
2. أحلام فراوي. «واقع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية من منظور الطلبة: كلية العلوم الإقتصادية جامعة سطيف 1 / The reality of applying the principles of university governance from the students' perspective - Faculty of Economic Sciences, Setif University 1». مجلة الحوكمة المسؤولية الإجتماعية و التنمية المستدامة، مج.2، عدد2، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2020، ص.48.
3. أسماء عبايبي. إعتقاد المدقق الخارجي على أعمال التدقيق كآلية لتفعيل الحوكمة: حالة محافظي الحسابات في الجزائر. أطروحة دكتوراه ل.م.د في العلوم المالية و المحاسبة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2020، م. بوشندة رفيق، ص.125.
4. أسية محجوب. «نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي و متطلبات نجاحه: إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية و بريطانيا». في مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال. مج.04، عدد جوان01، 2021، ص.45.

1 محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان. حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة / University Governance: Presentation of leading university models. في مجلة البشائر الإقتصادية، مج.5، عدد أوت 2، جامعة شلف، 2019، ص.354.

5. برنامج الديمقراطية و حقوق الإنسان. كلية الإقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، ص.39، [على الخط. <http://manshurat.org>file>download.pdf>]:[تم الإطلاع عليه: 30-01-2022، على الساعة: 12].
6. بوطالي بن جدو. اليوم التكويني لتطوير الأداء البيداغوجي للأستاذ الجامعي. مداخلة حول الوسائط التكنولوجية و التعليم الجامعي، جامعة سطيف 2، 2014، ص.13، [على الخط. <https://www.univ-setif2.dz/images/PDF/qualite/6.pdf>]:[تم الإطلاع عليها: 23-03-2022، على الساعة: 18].
7. تواتي خديجة. موائمة خريجي التعليم العالي مع إحتياجات سوق العمل "بعض التجارب الناجحة في التعليم العالي". الملتقى الوطني الموسوم بـ التوسع في التعليم و سوق العمل، المركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت، ص.4. [على الخط-<http://e-biblio.univ-mosta.dz/bitstream/handle/123456789/7687/%d8%a7%d9%84%d9%85%d8%af%d8%a7%d8%ae%d9%84%d8%a96.pdf?sequence=1&isAllowed=y>]. [الإطلاع عليها: 06-03-2022، على الساعة: 12].
8. الحاج عرابية، ليلى بن عيسى. « حوكمة الجامعات بين المتطلبات و المعوقات / University Governance: Between Requirements and Obstacles » في مجلة دراسات العدد الإقتصادي، مج.08، عدد جوان 03، جامعة الأغواط، 2017، ص.50.
9. حسين يرقى، عبد الصمد عمر علي. واقع حوكمة المؤسسات في الجزائر و سبل تفعيلها. ص3، [على الخط. <http://www.iefpedia.com>]: [تم الإطلاع عليه: 18-11-2021، على الساعة: 16].
10. حمزة زكرياء محي الدين. آليات حوكمة المؤسسة العمومية الإقتصادية: حالة المؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية. أطروحة دكتوراه الطور الثالث ل.م.د في المالية و المحاسبة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2020، م. بلقاسم أمحمد، ص.58.
11. خالد ممدوح إبراهيم. حوكمة الأنترنت. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2019، ص.19.
12. رأفت محمد سعيد العوضي. « تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية ». مجلة جامعة الإستقلال للأبحاث، مج.5، عدد2، ص.33، [على الخط. <https://dsr.alistiqlal.edu.ps/file/files/441.pdf>]:[تم الإطلاع عليه: 2022-10-03، على الساعة: 14].

13. زينة، قمري؛ سناء، جفطة. « حوكمة الجامعات: مفاهيم و نماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر / University governance: concepts and models With reference to the case of Algeria » في مجلة إقتصاد المال و الأعمال، مج. 05، عدد جوان 01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، 2020، ص. 370.
14. سارة بركات، إيمان رحال. « إستقراء التجارب الأجنبية و العربية في تطبيق حوكمة الجامعات و تحليل واقعها في الجزائر ». في مجلة الباحث الإقتصادي CHEEC، مج. 6، عدد ديسمبر 10، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2018، ص. 346.
15. سلوى رمضان عبد الحليم عبد العزيز. « تطبيق معايير الحوكمة في جامعة الفيوم / Applying governance standards at Fayoum University as a requirement for achieving quality and academic accreditation » في مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الإجتماعية، عدد 8، جامعة الفيوم، ص. 348، [على الخط https://jfsj.journals.ekb.eg/article_106055_52a559b5aab25f324b8bb3236bff4af1.pdf]. 10-03-2022، على الساعة: 18.
16. سمية بوران، ليلي رحمانى. واقع إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في الجامعة الجزائرية و سبل تفعيلها / L'utilisation des TIC à l'université algérienne et les moyens de les promouvoir the use of ITC at the algerian university and ways of promoting them. Aleph langues médias et sociétés، Vol.8، (2)، 2021، ص. 223، [على الخط <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/226/8/2/161388>]. 23-03-2021، على الساعة: 16.
17. سيف الدين جديدي، عبد العزيز بن عبد المالك. « تطبيق معايير نظام إدارة الجودة بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية ». في مجلة دراسات نفسية و تربوية، مج. 12، عدد جوان 2، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، 2019، ص. 97.
18. صابر شراد، فارس صحراوي. « رهانات و معوقات حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ». في مجلة تحولات، جامعة ورقلة، مج. 3، عدد ماي 1، 2020، ص. 64.
19. صاوي مراد، عبد الرحمانى فارس، الهروشي خطاب. تقييم سياسات الإنفاق العام على التعليم العالي في الجزائر: دراسة تحليلية. الملتقى الوطني الأول حول تمويل التعليم العالي و البحث العلمي في الجزائر، جامعة العربي التبسي، 2018، ص. 4، [على الخط <http://e-biblio.univ->

mosta.dz/bitstream/handle/123456789/7745/%d9%85%d8%af%d8%a7%d8
%ae%d9%84%d8%a9%2005.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
06-03-2022، على الساعة: 12.

20. عدنان بن حيدر بن درويش. حوكمة الشركات و دور مجلس الإدارة. إتحاد المصاريف العربية، 2007، ص.13، [على الخط-<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07.pdf>]. 26-01-2022، على الساعة: 22.
21. عيد بن حامد الشمري. حوكمة الشركات المساهمة بالمملكة العربية السعودية الواقع و الطموح. الرياض: دار الكتاب الجامعي، 2019، ص.15.
22. كفية شنافي. «آليات و مبادئ الحوكمة في شركات التأمين: دراسة مقارنة بين الشركة الجزائرية للتأمين و إعادة التأمين (CAAR) و شركة «AXA» في مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة، عدد 45، جتمعة سطيف 1، 2015، ص.338.
23. لطيفة رجب، صندرة سايب، طلال عباسي. «أثر تفعيل مبادئ الحوكمة في تجويد (تحقيق جودة) مخرجات المنظومة الجامعية الجزائرية The effect of activating the principles of governance in achieving the quality of the outputs of the Algerian university system». مجلة الحوكمة المسؤولية الإجتماعية و التنمية المستدامة. مج. 2، عدد 2، جامعة سوق اهراس، 2020، ص.142.
24. مايع شبيب الشمري، حسين علي الشامي. الحوكمة و النمو الإقتصادي: دراسة في دول مختارة مع إشارة خاصة للعراق. عمان: دار غيداء، 2019، ص.28.
25. محسن الظالمي، أحمد الإمارة، عبد علي الأسدي. «قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة نظر الجامعات و بعض مؤسسات سوق العمل: دراسة تحليلية في منطقة الفرات». في مجلة الإدارة و الإقتصاد، عدد 90، جامعة الكوفة، 2012، ص.155.
26. محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان. حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة/ University Governance: Presentation of leading university models. في مجلة البشائر الإقتصادية، مج.5، عدد أوت 2، جامعة شلف، 2019، ص.354.
27. محمود إبراهيم ملحم. هل بإمكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة / Is it possible to reform higher education system in the light of the concepts of governance?. المؤتمر العلمي الدولي الخامس بعنوان: الحوكمة و التنمية الإدارية و الإقتصادية في المؤسسات: الواقع و الطموح، كلية الأعمال في الجامعة الأردنية: كلية العلوم الإدارية و الإقتصادية في جامعة القدس المفتوحة، 22-23/3/2017، ص.13.

28. المركز الديمقراطي العربي برلين-ألمانيا، المركز الجامعي مغنية بالتعاون مع خلية ضمان الجودة-الجزائر. المؤتمر الدولي العلمي الافتراضي تحت عنوان ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة و مشروع المؤسسة الجامعية (الجزء الأول)، جامعة القدس المفتوحة: جامعة الجفرة: خلية ضمان الجودة، يوم 2021-06-27-26، ص.144.
29. مروان حمودة رجب الدهدار. حوكمة الجامعات و علاقتها بالأداء الجامعي: في جامعات من قطاع غزة / Universities' Governance and Performance An Empirical Study of Gaza Strip Universities. أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة منوبة، 2016، م. كريم بن كحلة، ص.29.
30. مصطفى بن عودة. « نموذج مقترح لضمان جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي بالجزائر ». مجلة نماء للاقتصاد و التجارة. مج. 04، عدد 01، جوان 2020، ص.62.
31. نزيمه مقيدش. مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس: دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة. أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف 2020، 1، ص.31.
32. نسيمه ضيف الله. استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و أثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه ل.م.د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، م. بن زيان إيمان، 2017، ص.184.
33. ياسر عبد الرحمن. «الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية و التطبيق». في مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات. مج.8، عدد 2، 2018، ص.196.
34. يعقوب عادل ناصر الدين. « إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات و مؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة ». في مجلة تطوير الأداء الجامعي، Vol.1 No.2، fe، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص.89.

نماذج الحوكمة الجامعية في قطاع التعليم العالي

د. حجاج شافية

د. زناقي بشير

مقدمة:

لطالما كانت الجامعات منبرا حيويا في بناء المجتمعات وازدهارها، لكن ازدادت الحاجة إليها خاصة بعد بروز مفهوم العولمة وما أسفر عنه من تداعيات وصراعات إيديولوجية، وجيوسياسية، واقتصادية كان لها الأثر البالغ على التوجهات العالمية نحو عالم أكثر حساسية وإيمان بالبحث العلمي خاصة في الدولة النامية، كل هذا دفع إلى إعادة التفكير في إصلاح المنظومة الجامعية والنظر في مضمون التعليم الجامعي وقياداته وطرق إدارته وعلاقته بمحيطه سواء الداخلي أو الخارجي (أصحاب المصالح).

ومع زيادة انتشار التعليم العالي، زادت مساعي الدول إلى تفعيل طريقة تشغيل نظم التعليم العالي في الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، وبذلك تتعزز العلاقة بين الدولة ونظام التعليم العالي فيها، وهو ما عرف لاحقا بالحوكمة الجامعية كآلية لضبط مختلف العلاقات والمصالح بين مختلف الأطراف¹. فلقد أصبح موضوع الحوكمة أكثر أهمية من أي وقت مضى، ليس فقط على المستوى المحلي والوطني؛ بل على مستوى الجهات الفاعلة والمنظمات الدولية والإقليمية، مثل: البنك العالي (WB) والأمم المتحدة (UN) ووكالاتها المتخصصة، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)².

وقد أثبتت الدراسات أن إرساء قواعد الحوكمة في إدارة شؤون الجامعات مع ترك مساحة لكل جامعة لتبني سمعتها من خلال أدائها ومعاييرها الخاصة من شأنه الارتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة إلى مستويات أفضل، ولا يمكن أن نتجاهل البعد الاقتصادي لحوكمة الجامعات والذي يُحدد العلاقة بين الحوكمة

وحجم الاستثمار في الجامعة من جهة، والقضاء على أوجه اللامبالاة والفساد الذي يهدر الموارد المالية من جهة ثانية وتحقيق التطوير المستمر والتنمية وتصحيح المسار من جهة ثالثة.³

فقد أدركت مؤسسات التعليم العالي المتمثلة في الجامعات أهمية تطوير أنظمتها التعليمية من خلال توجه لتحقيق الجودة والتميز في الأداء، والإعتماد الأكاديمي، وإعتماد الحوكمة مدخلا رئيسيا للتطوير والإصلاح الإداري فيها. وهو ما جاءت به توصيات المؤتمرات الدولية في هذا الإطار؛ إذ أكد مؤتمر النزاهة الدولي الثاني الذي نظّمته الهيئة الوطنية لمكافحة الفساد في الرياض (2017) بعنوان "الحوكمة والشفافية والمساءلة" على أهمية تطبيق الحوكمة لمحاربة الفساد المالي والإداري في القطاعين العام والخاص. كما أوصى مؤتمر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (2018) الذي نظّمه مجلس حوكمة الجامعات العربية بضرورة إعتبار الحوكمة أحد متطلبات إعتداد الجامعات وربطها بالجودة، ووضع مؤشرات ومعايير لتقييم أداء الجامعات، وإنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة لوضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها، وتعميق البحث العلمي كما ونوعا في مجال الحوكمة في الجامعات.⁴

ونجد الدراسات الحديثة للحوكمة الجامعية قد ركزت على طبيعة نماذج الحوكمة الجامعية نظرا لخصوصيتها وطبيعتها واختلافها من بلد إلى بلد ومن جامعة إلى أخرى. فحسب دراسة (Negara and Purnamasari 2018) فإن البحوث ركزت على وضع نموذج لقياس الحوكمة الجامعية يتناسب مع خصوصية كل جامعة، لكن المشكل في إيجاد نموذج موحد⁵، وحسب في دراسة (Nabaho et al 2020) أن البحث في العلاقة بين الحوكمة والجامعة دفع إلى البحث عن نماذج مناسبة للحوكمة الجامعية في قطاع التعليم⁶. وجاء في دراسة (Musselin 2021) أن الحوكمة

الجامعية تختلف من بلد إلى آخر وقد تختلف من جامعة إلى جامعة أخرى في نفس البلد وذلك راجع إلى التنوع والخصوصية في كل جامعة على حدى⁷. وهو ما بحثت فيه الدراسة الحالية إنطلاقاً من الأشكال التالية:

هل تختلف نماذج الحوكمة الجامعية في قطاع التعليم العالي، أم يوجد

نموذج واحد فقط ؟

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع الحوكمة في قطاع التعليم العالي من خلال الحوكمة الجامعية (المفاهيم، الأهمية والمبادئ)، حيث تم التركيز على نماذج الحوكمة الجامعية التي تختلف من جامعة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر وذلك راجع لطبيعة الأنظمة والقوانين وغيرها المنظمة لعمل الجامعات في العالم. حيث تم عرض كل نموذج على حدى حسب توجه كل باحث في قطاع التعليم العالي.

منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يدرس الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، حيث اعتمدت الدراسة على المعلومات الثانوية، بحيث تم الاطلاع على بعض الكتب، وعدد من البحوث والمداخلات والدراسات المنشورة في الدوريات والمجلات العلمية الوطنية والدولية، وكذلك المنشورة على شبكة الانترنت.

1. الحوكمة الجامعية:

أصبح اليوم مصطلح الحوكمة من المصطلحات المتداولة بشكل متزايد في أدبيات التنمية الحديثة، على الرغم من أن مفهوم الحوكمة ليس مفهوماً حديثاً على أية حال، فهو مفهوم قديم قدم الحضارة الانسانية⁸. فهو مفهوم بوليسيميك (Poliysémique) يأخذ عدة معاني وينتمي إلى عدة ميادين ومجالات معرفية مختلفة

اقتصادية وإجتماعية وقانونية⁹. إنتقل مفهوم حوكمة المؤسسات إلى الجامعات ليظهر مفهوم الحوكمة الجامعية في الآونة الأخيرة نظرا لأهمية الجامعات في مختلف دول العالم واسهاماتها في تعزيز التنمية من مختلف جوانبها؛ الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء حيوي من المجتمع العام، كما لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع¹⁰.

1.1. مفهوم الحوكمة الجامعية:

يعتبر مفهوم الحوكمة الجامعية من الاتجاهات الحديثة التي عرفتھا المنظومة الجامعية لاصلاح قطاع التعليم العالي في العالم، فمفهوم الحوكمة الجامعية (مفهوم جديد نسبيا طوره Clark (1983 كأحد أساليب التصنيف الأولى عالميا) يتصدى لكيفة عمل الجامعات وأنظمة التعليم على تحقيق أهدافها وتنفيذها، والطريقة التي يتم بها رصد إنجازاتها¹¹. فظهور مفهوم الحوكمة الجامعية جاء نتيجة الأزمة التي يعاني منها قطاع التعليم العالي، والتي تمثل الفجوة بين الواقع والمأمول، بسبب التعارض بين متطلبات الإدارة العليا والإدارة التنفيذية، الأمر الذي يضعف تطور تلك المؤسسات بسبب أن القرارات يمتلكها طرف واحد ويضع باقي الأطراف الأخرى موضع الملتقى¹².

ويشير مصطلح الحوكمة الجامعية الجيدة إلى الحوكمة الرشيدة على أساس نظرية الوكالة، وتهدف هذه النظرية إلى التقليل من حدة الاختلاف والتضارب في المصالح بين كل من الأصيل (المالك) والوكيل (المسير)، حيث طور (Jensen & Meckling (1976 نظرية الوكالة بشكلها التعاقدية، الأمر الذي سوف يطبق في مؤسسات التعليم العالي وإلزام كل الوكلاء بواجباتهم وفقا للعقود المبرمة واللوائح والقانونية المنظمة لعمل الجامعة¹³.

كما يعتمد مفهوم الحوكمة الجامعية على نظرية أصحاب المصلحة، حيث يجمع العديد من الباحثين على أن أصحاب المصلحة هم " تلك المجموعات و الأفراد الذين يؤثرون ويتأثرون بعمل ونشاط المؤسسة في خلق القيمة، فهم يعتمدون على المؤسسة من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية وهي تعتمد عليهم من أجل البقاء والنمو"¹⁴. ويمكن للجامعات تطبيق نموذج أصحاب المصلحة في عملية البناء الاستراتيجي، وتحسين جودة خدمة التعليم والكليات وبناء علاقات عامة جيدة للجامعات بين مختلف الأطراف من طلاب، أساتذة، مدراء، وموظفين¹⁵.

وتشير الحوكمة الجامعية إلى النظام الإداري والإجراءات المتخذة لاتخاذ القرارات على مستوى الجامعة، ويكون ذلك بالاستناد على الأنظمة الداخلية، وموقف المدراء وأنظمة صنع القرارات بين مختلف الأطراف الفاعلة لتحمل المسؤولية وحماية موارد الجامعة"¹⁶. وقد تنامي دور الحوكمة الجامعية في الفترة الأخيرة؛ لتعبر عن كيفية إدارة العلاقة بين إدارة المؤسسة التعليمية وأصحاب المصالح من طلاب وأعضاء هيئة التدريس¹⁷.

ويعرف البنك الدولي الحوكمة الجامعية بأنها " السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، يبحث تركيز على بنية وهيكلة ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع ومدة محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي"¹⁸.

وعرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (2010) OCDE الحوكمة في التعليم العالي على أنها " الممارسات التي تغطي العديد من الجوانب التي من شأنها تعزيز تماسك هياكل المؤسسة، كما أنها النظام الذي يتضمن كيفية ممارسة السلطة والاتصال بين الأعضاء الداخليين والخارجيين، واتخاذ القرارات، وتوزيع

المسؤوليات، والترتيب الداخلي، وكذا مختلف الإجراءات، وتحديد دور مجالس الأقسام والكليات والجامعة، ودور العمداء والمدراء وتخصيص الموارد وإعداد تقارير المتابعة".¹⁹

ويمكن القول، أن الحوكمة الجامعية هي " مفهوم تنظيمي وتسييري يهدف تطبيقه إلى تحقيق المسؤولية والمساواة والمشاركة في صنع القرار بين جميع الأطراف ذات الصلة بالجامعة من أساتذة وموظفين ومدراء وطلاب لاصلاح قطاع التعليم العالي بشكل عام وتحسين جودة التعليم بشكل خاص".

2.1. أهمية وأهداف الحوكمة الجامعية:

يعتبر التعليم الجامعي هو حجر الزاوية في بناء الفرد علميًا وثقافيًا واجتماعيًا ومعرفيًا، ويساهم في تنمية المجتمع من خلال توسيع كافة التخصصات التي يتطلبها سوق العمل. حيث أصبح تطوير التعليم الجامعي الشغل شاغل لبلدان العالم في ظل تنامي دور وأهمية تطبيق معايير الحوكمة الجامعة. فهذه الأخيرة، تمثل الإطار الذي ينظم ويحدد أهداف مؤسسات التعليم العالي ويدير مواردها ومكوناتها وفق قواعد الشفافية والمشاركة والمساءلة من أجل تحسين جودة التعليم حسب اهتمامات الطلاب والمجتمع.²⁰

ونظرًا لأهمية الحوكمة الجامعية في قطاع التعليم العالي كانت هناك العديد من البحوث والدراسات، ولعل أبرزها الدراسات المقارنة التي قام بها البنك الدولي ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم الوطنية بالأخص في الدول النامية، حيث خلصت إلى ضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الدولي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي تأتي في مقدمتها إنتهاج الحوكمة كمدخل إداري حديث، يساعد إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيسي في خوض التحديات التي تواجهها²¹. وتتحدد

أهمية الحوكمة الجامعية في دعم وتعزيز القادرات التنافسية للمؤسسات الجامعية وتحقيق رصانة علمية وتجنب الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين مختلف الأطراف ذات الصلة بالجامعة، وتفعيل القدرة على تطوير مؤسسات التعليم العالي وتحسين جودة التعليم، والعمل الإداري بها، وزيادة قدرة المؤسسة على التغلب على الأزمات التي تواجهها²².

ف تطبيق الحوكمة الجامعية يسهم في تعظيم قيمة الجامعة ويزيد من قدرتها التنافسية، وخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والدولي²³. كما تهدف إلى توفير بيئة صحية للعمل تعزز في إطارها جوانب المساءلة واحترام التعليمات والقوانين ووضع الإرشادات الكافية والمتجددة للعمل وتقويم أداء الإدارة العليا بشكل صحيح. حيث تتسم الحوكمة الجيدة بالمشاركة، الشفافية، العدالة والمساواة، سلطة القانون، الاتصال وحفظ التوازن، البعد الاستراتيجي، المساءلة، الافصاح والشفافية²⁴. ويمكن تحديد أهداف الحوكمة الجامعية في مايلي²⁵:

1. تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها؛
2. مساعدة إدارة الجامعة في صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة يؤدي إلى كفاءة الأداء؛
3. تحسين سمعة المؤسسات الجامعية في المجتمع؛
4. دعم وتعزيز فاعلية المؤسسات الجامعية، وتقييم أدائها، وتعزيز المحاسبة والمساءلة وتجنب الخلط بين المهم والمسؤوليات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس؛
5. وضع هيكل واضح يحدد من خلاله أهداف الجامعة وسبل تحقيقها ومتابعتها مع المراجعة المستمرة وسرعة التنفيذ، والتطوير للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات الجامعية.

3.1. مبادئ الحوكمة الجامعية:

نظرا لاختلاف البيئة القانونية والتنظيمية والمؤسسية في الدول المختلفة فقد اختلفت أساليب الدول في تطبيق معايير الحوكمة، كما تباينت أساليب تطبيق هذه المعايير في القطاعات الاقتصادية المختلفة. إلا أن مبادئ الحوكمة في قطاع التعليم العالي لا تختلف عن المؤسسات الأخرى. فأغلب الدراسات السابقة تجمع على نفس المبادئ تقريبا وهي ستة مبادئ تتمثل في:

الإطار العام للحوكمة: أحد العناصر الرئيسة في تقييم نظم حوكمة الجامعات فهو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. ويتمثل جانب الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة²⁶؛ الإدارة: هي المحرك الرئيسي للحوكمة، فجميع نماذج الحوكمة تعترف بالدور المركزي التنظيمي للإدارة باعتبارها أحد محركات تنظيم للحوكمة، من خلال تحديد جميع المسؤوليات والواجبات بين جميع الأطراف ذات الصلة من الأعلى إلى الأسفل، حيث يكون تأثير الإدارة على الحوكمة كبير جدا باعتبارها مسؤولة عن مراقبة جميع المخاطر وتنفيذ جميع الضوابط للتخفيف من هذه المخاطر والحد منها²⁷؛

المساءلة: يوفر مبدأ المساءلة الوضوح بشأن رسالة وأهداف الجامعة. حيث أنه يجب أن تتماشى هذه المهمة مع أهداف الحكومة وأصحاب المصلحة وقطاع التعليم العالي. ويشجع هذا المبدأ على إنشاء آلية نظام ضمان الجودة ووحدة تدقيق. كما يشجع مبدأ المساءلة على تحقيق مؤشرات الأداء في الخطط الإستراتيجية وخطط العمل والنشاط وخطط الموازنة²⁸. فلقد أجمعت العديد من الدراسات على أن المساءلة من أهم ركائز الحوكمة في قطاع التعليم العالي، فهي الضمان لتطبيق جميع الإجراءات والتعليمات بشفافية ومصداقية، الأمر الذي يضع الجميع أمام

جامعة مسؤولة عن عملها وهذا ما ينعكس إيجابا على إنجاز المهام بسلاسة بعيدا عن المنازعات الإدارية أو تعطيل العمل أو الإساءة للغير وإحترام القوانين والأنظمة الجامعية؛

الاستقلالية: هي آلية تعمل على التقليل والحد من تضارب المصالح بين جميع الأطراف ذات الصلة بالجامعة. فهي تساهم في تشكيل مجالس الإدارة وتعين لجان سواء كانت داخلية أو خارجية مستقلة وفاعلة ومؤهلة. كما تدعم التدقيق الخارجي والداخلي لضمان مصداقية البيانات المالية وحقيقة المركز المالي والأداء؛²⁹

المشاركة: وهي حق الجميع في المشاركة في اتخاذ القرار، إما بطريقة مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية وسيطة تمثل مصالحهم، إن تدعيم ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار داخل الجامعة يخلق مزيد من الولاء والانتماء لدى الأفراد إتجاه المؤسسة ويزيد من إسهاماتهم في تطوير أداء المؤسسة الجامعية³⁰؛

الشفافية: وتعني توفر المعلومات وحرية تدفقها والإفصاح عنها، بحيث تكون البيانات والمعلومات معلنة وواضحة للجميع، أي أن وضوح لما يحدث داخل الجامعة والإفصاح عن السياسات التعليمية، كما يقصد بها أن إتخاذ القرارات وتنفيذها يتم وفقا للقواعد والأنظمة، كما يتم مناقشة مختلف الآراء والتوجهات المطروحة من طرف أصحاب المصلحة بكل شفافية.³¹

2. نماذج الحوكمة الجامعية:

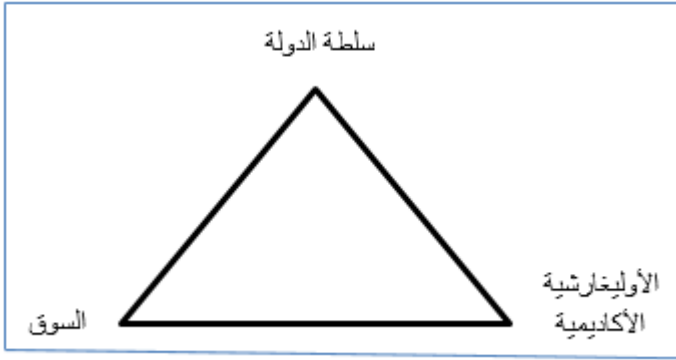
تختلف نماذج الحوكمة الجامعية من بلد إلى آخر، ومن جامعة إلى أخرى وذلك راجع إلى طبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية وحتى الاجتماعية التي تحكم كل بلد على حدى، وخصوصية كل جامعة على حدى، لذا تختلف الدراسات والبحوث العلمية والأكاديمية في إيجاد نموذج موحد لحوكمة الجامعات.

فحسب دراسة (1999) Braun نماذج الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تشير إلى وجود إتجاهين أساسيين؛ الأول يخلق الأطر النظرية الموحدة في أي نوع من الأنواع المختلفة من نظم التعليم العالي، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين منهم Clark and and Merrien and de Boer and Schimank والاتجاه الثاني يذهب إلى إيجاد أنماط مختلفة في ضوء الخصائص الخاصة بكل نوع من نظم التعليم العالي. وفي الواقع العملي، يمكن لمجموعة من العوامل المختلفة أن يكون لها تأثير متساو على المؤسسات. ومع ذلك، التحليل المفاهيمي يمكن أن يتداخل فيه المنهجين³². وعليه، حاولت الدراسة الحالية عرض أهم هذه النماذج وباختلاف وجهاتها:

1.2. نموذج (1983) Clark: تعتبر أعمال Clark البنية الأساسية لترسيخ الحوكمة في مؤسسات التعليم الأولى، حيث وضع نموذج يتكون من ثلاث سلطات: سلطة الدولة؛ سلطة السوق وسلطة النخبة (الأوليغارشية الأكاديمية) التي تمثل مجموعات قليلة من أعضاء هيئة التدريس يؤثرون من خلال الأطر الرسمية أو غير الرسمية على القرارات والإجراءات في نظام التعليم العالي، بينما تشير سلطة الدولة إلى الجهود التي تبذلها الحكومة لتوجيه قرارات وأفعال الجهات الفاعلة في المجتمع ومؤسسات التعليم العالي بما في ذلك السوق، فمثلا نسبة الالتحاق بمؤسسات التعليم العالي ترتبط بسياسات الدولة كسلطة توجيهية، وتؤدي إلى زيادة التمويل لدعم عدد الطلبة الملتحقين، كما يتم استحداث برامج جديدة في الجامعات (الأوليغارشية الأكاديمية) استجابة لطلب معين على مهارات محددة في السوق. وفي سنة 1997 أضاف Clark عنصرا رابعا إلى مثلثه، والذي وصفه بأنه التوجيه الذاتي الهرمي للقيادات الجامعية في إطار إصلاحات الإدارة العمومية الحديثة، وأكد على تعزيز وتطوير الأسس الإدارية، وعرض من خلاله نموذج الجامعة الريادية أو ما

يعرف بالجامعة المنتجة³³. والشكل التالي، يوضح السلطات الثلاثة للحكومة الجامعية وفق هذا النموذج:

الشكل (01): مثلث التنسيق ل: Clark (1983)



Burhan Findikli, Exploring Higher Education Source:

Governance: Analytical Models and Heuristic Frameworks, Journal of Higher Education and Science, Vol 07, N 02, 2017, p 393.

2.2. نموذج (1993) Van Vught: بالإعتماد على نموذج (Clark) يحدد هذا

النموذج نمط الحوكمة في التعليم العالي معتبرا أنه "مزيج ديناميكي من الإجراءات والتفاعلات بين عدة فئات من الاطراف". حيث حدد أربعة عناصر أساسية في عمليات ونتائج الحوكمة وهي: درجة تأثير السوق؛ استراتيجيات توجيه الحكومة؛ التأثير المنتظم للأولغاثرية الأكاديمية (الخبطة)؛ وعمليات الغدارة في مؤسسات التعليم العالي، حيث تجاهل هذا درجة تأثير السوق معتبرا أن هناك فط هياكل "شبه سوقية" وسلوكيات "شبيه بالسوق" في التعليم العالي حيث يكون للدولة دور محدد على الدوام. فتم تحديد نموذجين مختلفين وفق هذا المنظور وهما نموذج

"سيطرة الدولة" والذي تميزت به الدول الأوروبية ونموذج "إشراف الدولة" تميزت به الدول الإنجولوسكسونية.³⁴

3.2. نموذج (Braun and Merrien (1999): تم بناء هذا النموذج بالاعتماد على أعمال Van Vught و Clark، حيث قاما بمراجعة نقدية لعملهم السابق للوصول إلى توليفة جديدة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحالية لاستراتيجيات حكومات دول منظمة التعاون الاقتصادية والتنمية OECD والتي إنعكست على مؤسسات التعليم العالي بشكل ملحوظ.³⁵ حيث قاما بتطوير "مكعب الحكم" الذي يضع أنظمة التعليم العالي في ثلاث فئات تعكس ثلاث نماذج تتمثل في نموذج قائم على ثقافة المنفعة (نفعي/غير نفعي) والتي تعكس درجة الخدمة والتوجيه نحول العميل؛ نموذج إجرائي (حر/مقيد) قائم على درجة الرقابة الإدارية للدولة؛ ونموذج مدى موضوعية الأهداف (موضوعي/أقل موضوعية) يرتبط بدرجة قدرة الحكومات في صياغة الأهداف ومدة موضوعيتها³⁶. والجدول التالي يوضح التفاعل بين النماذج الثلاثة للحكومة:

الجدول (01): نماذج الحوكمة الجامعية وفق: (Braun (1999)

المخاطر الأخلاقية في الأمور الأكاديمية	البيروقراطية-القليلة المسيطرة	السوق	الإدارة الجديدة
مرتفعة > عدم وجود أهداف محددة سياسيًا	منخفضة < السوق كآلية تعديل؛ وعدم وجود أهداف محددة سياسيًا	منخفضة < يجب تجنب المخاطر الأخلاقية في التعاقد والتحكم في الإنتاج	مرتفعة
تكاليف المعاملات في تحديد "شروط	منخفضة	منخفضة	مرتفعة

العقد"			
تكاليف مراقبة المعاملات	مرتفعة < الرقابة المالية على الإدارة؛ مراقبة المدخلات	منخفضة < السوق كآلية تعديل	مرتفعة جدًا < المعارضة الأكاديمية المتوافقة ، إن لم يكن سوقًا كآلية تعديل؛ منخفضة جدًا < بخصوص الإدارة المؤسسية
طريقة التوجيه	التوجيه الهرمي المالي لشؤون المؤسسة	التوجيه حسب السوق	القيادة من بعد
المشاكل	"عمل غير ظاهر" الاستقلالية والتنسيق الجماعي والقيود الإدارية	فشل السوق وعدم إنضباطه	التفويض أو الإفراط في تحديد الأهداف

Source: Dietmar Braun, Changing Governance Models in Higher

Education: The Case of the New Managerialism, Vol 05, No 01, 1999, p

09.

4.2. نموذج (Maassen and Cloete (2006): هذا النموذج أعاد ترتيب

نموذج (Clark) من منطلق مغاير لسلطات الدولة، والسوق، والنخبة الأكاديمية؛ إلى نموذج يشير إلى: السياسات الحكومية اتجاه التعليم العالي، وتأثيرات المجتمع،

والعولمة في نظام الحوكمة. حيث يركز هذا النموذج على شبكة العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين العناصر الثلاثة؛ والتي تعكس التعقيد المتزايد لنظام التعليم العالي ومؤسساته³⁷. لكن ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند التفاعل مع هذه المؤسسات هو التفرد أو خصوصية التعليم العالي التي تختلف عن المؤسسات الأخرى. الحكومة ومؤسسات التعليم العالي والمجتمع وشبكة التفاعل والتداخل وأن أيًا منها لا يمكنه السيطرة على حوكمة التعليم العالي بشكل منفصل عن الآخر³⁸.

5.2. نموذج (2007/2008) Enders and Schimank: قام الباحثان

بإعادة بعث الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من خلال ابتكار نموذج جديد تقوم على أساسه الحوكمة في الجامعات ويتكون من خمس أطراف تتفاعل فيما بينها وهي:

تنظيم الدولة: ويشير إلى المفهوم التقليدي للسلطة أي التدرج الهرمي من الأعلى إلى الأسفل، وذلك باحترام اللوائح والتنظيمات المنظمة لعمل الدولة؛ توجيه أصحاب المصلحة: وتتعلق بالأنشطة التي توجه وتقود وتقدم النصيحة للجامعات من أجل تحقيق أهدافها. وتعتبر الحكومة (الدولة) أحد أهم الاطراف ذات المصلحة بالجامعة؛

الحوكمة الأكاديمية: وتتعلق باتخاذ القرار الجماعي والتوجيه الذاتي داخل الجامعات من قبل المهنيين/ الأكاديميين للمجتمع؛

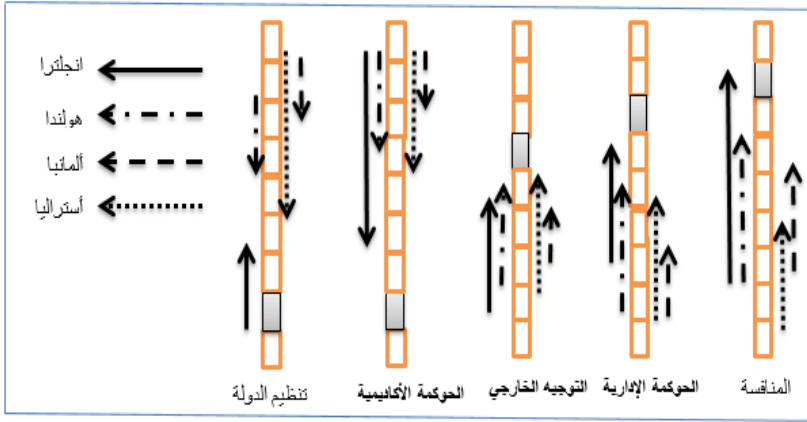
الحوكمة الإدارية: وتشير إلى التسلسل الهرمي داخل الجامعات ودور قياداتها في عمليات التنظيم وصنع القرار؛

المنافسة: ويكون التنافس بين الجامعات وداخلها على الموارد المادية النفيسة والرمزية، المورد البشري، الصمعة والأموال، وهذا هو البعد الأخير للحوكمة الجامعية وفق هذا النموذج.³⁹

والشكل التالي، يوضح الاختلاف بين نماذج الحوكمة الجامعية المقترحة من بلد إلى آخر، رغم أن الدول المختارة (انجلترا، هولندا، ألمانيا وأستراليا) ثلاث دول منها في أوروبا، وهذا ما يعني أن لكل بلد خصوصية جامعية وجب إحترام خصوصيتها:

الشكل (02): معالم تحول الحوكمة الجامعية في أربعة دول: Enders and

Schimank (2007)



Burhan Findikli, Exploring Higher Education Source:

Governance: Analytical Models

and Heuristic Frameworks, Journal of Higher Education and

Science, Vol 07, N 02, 2017, p 397.

6.2. نموذج (2008) Trakman: وضع Trakman خمسة نماذج للحوكمة

الجامعية يقل فيها التوجه الحكومي عن ما هو موجود في الجامعات الأوروبية، حيث اعتبرت أكثر دقة من النماذج التي سبقتها لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وهي:

الحوكمة الأكاديمية: وتركز على أن إدارة مؤسسات التعليم العالي تتم من

طرف أعضاء الهيئة التدريسية من منطلق أعضاء هيئة التدريس عادة ما يمثلون

الطرف الاكثر جاهزية لفهم الأهداف الأكاديمية وكيفية تحقيقها. حيث أشار إلى طرق عدة لتحقيق ذلك منها: منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء؛ ووجود تمثيل فعال لاعضاء هيئة التدريس في مجالس الحوكمة؛ وتعيين أحد الأكاديمين البرازين كرئيس أو مسؤول الجامعة؛⁴⁰

الحوكمة المؤسسية: ظهرت الحوكمة المؤسسية استجابة للآزمات المالية، ولحاجة الجامعات في أن تدير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية. ويسود هذا النموذج في استراليا والوم أ والمملكة البريطانية. حيث جاء هذا النموذج استجابة للحاجة إلى تحسين إدارة الجامعات. وتعمل الحوكمة المؤسسية على افتراض أن تطبيق أساليب المؤسسات مثل المساءلة المالية سوف يساعد على تحسين النتائج، ويدل النموذج على أن رئيس الجامعة هو عبارة عن مدير مؤسسة مهني وليس شخصا أكاديميا فحسب. يركز النموذج على المسؤولية المالية والإدارية للقائمين على إدارة الجامعة ويمثل ردا على الانتقادات التي تقول أن الجامعات الحكومية تدار بشكل سيء أو غير فعال من الناحية المالية، وعلى افتراض أن نمذجة الحوكمة المؤسسية يمكنها معالجة هذه العيوب. ويصر أنصار هذا النموذج على أن الجامعات يجب أن يحكمها المهنيون الذين لهم خبرات في تخطيط سياسات المؤسسة. فحسب بعض الجامعات هذا النموذج يكون مناسب في وقت المصاعب الاقتصادية الشديدة كانهخفاض التمويل الحكومي؛ أو مطالبة الجامعات بفاعلية أكثر للتكاليف المدفوعة من قبل الطلاب خاصة؛⁴¹

حوكمة الأمناء: يعتمد هذا النموذج على الثقة في المجلس الأعلى في مؤسسات التعليم العالي المتمثل في مجلس الأمناء في أغلب الجامعات، ويتميز بالتجانس النسبي في جميع المؤسسات عموما. هذا النموذج لا يرتبط بتمثيل أصحاب المصلحة مباشرة، بل يشير إلى نمط حوكمة من خلال الثقة بينهم وبين مجلس الأمناء الذي

يعمل وفق مبدأ الثقة والتمثيل النيابي عن المستفيدين، وتمنح في إطار هذا النموذج سلطات ومسؤوليات واسعة لمجلس الأمناء، خاصة فيما يتعلق بحل قضايا النزاع، ويعمل هذا المجلس وفق ممارسات الحوكمة الرشيدة؛⁴²

حوكمة أصحاب المصالح (الحوكمة التمثيلية): تختلف عن الحوكمة المؤسسية بأنها أكثر تمثيلا وولاء لأصحاب المصالح الداخليين والخارجيين في عملية صنع القرار،، ويمتد إلى أبعد من الإدارة الفعالة والمسؤوليات المالية لمجالس إدارة المؤسسات. من أبرز الأمثلة على ذلك: تمثيل الفئات المجتمعية في مجالس الجامعات، وغن لم تكن ذات ارتباط رسمي بالجامعة، وتعكس مصالح الجنس، العرق، البيئة وغيرها. اما المشكل في هذا النموذج هو تحديد أي أصحاب المصلحة الذين يجب أن لهم تمثيل في مجالس الإدارة، وطريقة تمثيلهم ومدى سلطتهم. وقد تصبح حوكمة أصحاب المصالح غير فعالة لما أصحاب المصالح يرفضون مسؤولياتهم نحو المصالح التي رشحهم دون الأخذ بعين الاعتبار مصلحة الجامعة ككل.⁴³

الحوكمة المختلطة: هذا النموذج مزيج من الحوكمة الأكاديمية، والحوكمة المؤسسية، وحوكمة الأمناء، والحوكمة التمثيلية، يدمج نقاط القوة للنماذج السابقة لتلائم احتياجات الجامعة بشكل أفضل في الوقت المناسب للوفاء بإحتياجات قطاع التعليم العالي.⁴⁴

7.2. نموذج (John Fielden (2008): عالج هذا النموذج الوضع القانوني في الجامعات العمومية، مركزا على مدى مراقبة الدولة للجامعات، ودرجة استقلالية باقي أصحاب المصلحة حيث حدد أربع نماذج للحوكمة الجامعية تتمثل في: نموذج رقابة الدولة؛ النموذج شبه الذاتي، النموذج شبه مستقل؛ والنموذج المستقل. معتبرا أن الدولة ليس بإمكانها مراقبة جميع أنشطة التعليم العالي، باعتبار هذه الأخيرة تتمتع بنوع من الاستقلالية. حيث يعتبر النموذج المستقل في اعتراف ضمني

أنه يحق لوزارة التعليم العالي مساءلة الجامعة من جوانب مختلفة، لكن يجب الاحتفاظ بالرقابة الاستراتيجية الشاملة على قطاع التعليم العالي. والجدول التالي يوضح نماذج الحوكمة الأربعة وفق ستة دولة مختارة:

الجدول (02): نماذج الحوكمة المقترحة من طرف: Fielden (2008)

نماذج الحوكمة الجامعية	حالة الجامعات العمومية	أمثلة لبعض الدول:
أ. رقابة الدولة	يمكن أن تكون وكالة تابعة لوزارة التعليم العالي، مملوكة للدولة- أو ملكية خاصة	ماليزيا
ب. شبه ذاتي	يمكن أن تكون وكالة تابعة لوزارة التعليم العالي، وهي مؤسسة مملوكة للدولة أو هيئة قانونية	نيو زيلاندا، فرنسا
ج. شبه مستقل	هيئة قانونية أو مؤسسة خيرية أو مؤسسة غير ربحية تخضع لرقابة وزارة التعليم العالي	سنغافورة
د. مستقل	هيئة قانونية أو مؤسسة خيرية أو مؤسسة غير ربحية مع عدم وجود مشاركة ومراقبة الحكومة المرتبطة بالاستراتيجيات الوطنية وترتبط فقط بالتمويل العام	أستراليا، لأمملكة المتحدة

Source: John Fielden, Global Trends in University Governance,

World Bank Education, Public Disclosure Authorized, Nu 09, Washington, U.S.A. 2008, p 09.

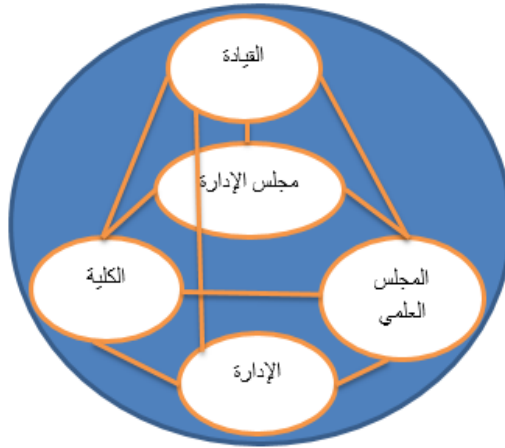
8.2. نموذج (Hussin and Asimiran (2010): يعتبر هذا النموذج نموذجا

هجيناً يجمع بين خصوصية الجامعات العمومية وخصوصية الجامعات الخاصة

حيث حدد الباحثان خمس قوى تتمثل في: القيادة الجامعية؛ مجلس الإدارة؛ المجلس العلمي؛ الإدارة؛ والكليات، تمثل الحوكمة المشتركة في قطاع التعليم العالي بشكل عام تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهداف الجامعة وإرساء مبدأ المشاركة في صناعة القرارات، حيث تمثل الدائرة الخارجية المجال القانوني الذي تعمل فيه الجامعات سواء كانت عمومية أو خاصة، بالرغم من أن الجامعات لها درجة معينة من الاستقلالية لأن عملها يؤثر ويتأثر بباقي الأطراف الأخرى من أصحاب المصلحة، والشكل التالي يوضح مدى التفاعل بين قوى الحوكمة المشتركة الجامعية:

الشكل (03): نموذج الحوكمة الجامعية وفق: Hussin and Asimiran

(2010)



Source: Tuan Fatma Tuan Sulaiman and Zuhairah Ariff Abdul

Ghadas, Corporate Governance Models for Higher Educational

Institutions: An Analysis, Pertanika Journal. Soc. Sci. & Hum, Vol 29, No

02, 2021, p 163.

9.2. نموذج تصنيف (2011) Capano لنظام الحوكمة في قطاع التعليم

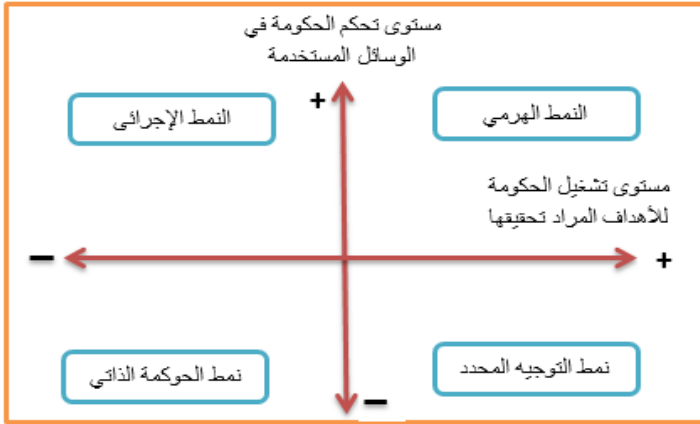
العالي: إسهامات Capano في مجال الحوكمة الجامعية تستحق الذكر، فهو إقترح

مراجعة المنظور الذي يتعلق بفهم وتحليل الحوكمة في سياسات قطاع التعليم العالي، حيث يجادل الدراسات السابقة معتبرا أن الحوكمة طريقة جديدة لإدارة العلاقات المجتمعية، ودعا إلى تبني نموذج "الحوكمة الجديدة" محل النموذج القديم للحوكمة. حيث يرى أن "الحوكمة" لها دور هرمي في إطار الحوكمة من خلال التخلي عن الدور المركزي في صنع السياسات الحكومية، وافساح المجال لمزيد من اللامركزية وتحرير التنظيم الإداري باعتباره شكل من أشكال الحوكمة، فهو يرفض فكرة أن الحكومة والحوكمة مرحلتان مترابطتان في عملية الحكم لكن منفصلان من حيث الجوهر. ويعتبر هذا التصنيف أن:

● الحوكمة تشير إلى الطرق الممكنة والجهات الفاعلة التي تحدد سياسة حل المشاكل الجماعية، أي الطرق التي تتم بها توجيه عملية صنع سياسات الحكومة، وتعتبر هذه الأخيرة أحد الفاعلين المحتملين في نظام الحوكمة؛

● من خلال "إعادة دور الحكومة" يعتبر Capano دراسات الحوكمة تلغي دور "الدولة"، وتركز على "الحوكمة"، وبالتالي إلغاء دور الحكومة في قطاع التعليم العالي⁴⁵. والشكل التالي، يوضح الأنماط الأربعة للحوكمة وفق هذا النموذج:

الشكل (03): أنواع أنماط الحوكمة الجامعية وفق: (Capano 2011)



Burhan Findikli, Exploring Higher Education Source:

Governance: Analytical Models and Heuristic Frameworks, Journal of
Higher Education and Science, Vol 07, N 02, 2017, p 39

من الشكل، يتضح أن Capano (2011) حدد أربعة أنماط لنظام الحوكمة في قطاع التعليم العالي وهي:⁴⁶

النمط الهرمي: الحكومة هي من تفرض أهداف مؤسسات التعليم العالي وتترك لها القليل من الاستقلالية الإجرائية أو الموضوعية فمثلا هي من تحدد أرقام قبول الطلاب والمستوى الأكاديمي الوطني؛ والتنظيم المباشر على التدريس ونتائج البحث، والتمويل المباشر، وتخصيص الميزانية مباشرة؛

النمط الإجرائي: تمارس الحكومة بصرامة القواعد الوطنية لعمل الجامعات مع استقلالية مؤسسية كبيرة، وتنظيم وطني مفصل لتوظيف الموظفين؛ وشروط قبول الطلاب؛ والتحكم في تصميم المناهج التدريسية؛ وضبط قواعد محددة مخصصة للميزانية؛ وتنظيم صارم للحوكمة الداخلية للجامعة؛

نمط التوجيه المحدد: يركز على تحديد الأهداف الجماعية وتنفيذ الإستراتيجيات مع وضع حوافز لتشجيع الإمتثال مع ترك الحرية لأصحاب المصلحة للوصول إلى أهداف الحكومة، مع إمكانية المساءلة بشكل عقلائي؛

نمط الحوكمة الذاتي: تترك الحكومة الحرية الكاملة لصناعة سياسات التعليم العالي، لكنها تحتفظ بحق الرقابة فقط، وهذا ما ينعكس على الطابع العلاني بين أصحاب المصلحة.

10.2. الإطار التحليلي المقارن للحوكمة الجامعية Dobbins & Knill

(2014): يعد عمل الباحثان أحدث دراسة تقدم نموذج تحليلي مقارن لنماذج الحوكمة في قطاع التعليم العالي، وهو أحد أكثر الأطر تكاملا وتنظيما. حيث اعتمد الباحثان على الدراسات السابقة لا سيما أعمال Olsen و Clark (1983) (2007) لأبحاثهم حول التنظيم والحوكمة في الجامعة حيث حددا ثلاث مستويات وهي: الدولة، الهيئة الأكاديمية، وإدارة الجامعة، وعليه تم وضع ثلاث أنماط للحوكمة الجامعية: النموذج الموجه للسوق، نموذج الحوكمة الأكاديمية الذاتية، ونموذج المتمركز حول الدولة. والجدول التالي يوضح ويفسر النماذج الثلاثة:

الجدول (03): الترتيبات العامة للحوكمة الجامعية وفق: Dobbins &

Knill (2014)

نموذج الحوكمة الأكاديمية الذاتية	النموذج الموجه للسوق	النموذج المتمركز حول الدولة	
لجنة العلماء (اللجنة العلمية)	إدارة الجامعة	الدولة	هيكل المؤسسات الجامعية: الجهات الفاعلة

والمهيمنة على صناعة القرار. الهيكل التنظيمي مقاربة الإدارة المهيمنة	الوكالة للدولة البيروقراطية	المؤسسة الريادة	المناصب المهنية: النقابات؛ الدولة؛ الجامعة؛ الشركات الصدّاقة؛ الاتحاد من أجل المناصب
أنماط الرقابة وتقييم الجودة: من يتحكم/ يقيم؟ ما الذي يتم مراقبته؟ متى يتم التقييم؟	الوزارة العملية الأكاديمية ما قبل	الإعتماد الأكاديمي/ التقييم العملي جودة المنتجات الأكاديمية ما بعد	التقييم الذاتي من قبل الجامعة؛ الزملاء الأكاديميين جودة مخرجات البحث؛ المنشورات العلمية غير منتظم، تابع للجامعة
العلاقات مع الدولة والمجتمع:	تخطيط القوى العاملة؛ تصميم النظام	خوافز المنافسة؛ تحسين الجودة	الإطار المالي والقانوني

أدوات مراقبة الدولة	محدد من طرف الدولة	طلب السوق	التقدم العلمي
التوجه وفائدة البحث والتدريس			
الإقتصاد وأصحاب العمل الملاك الوظيفة المعنية من قبل	مراقبة من طرف الدولة	وضع الأعمال المشتركة لإدارة الجامعة	محدودة أكاديميا

Burhan Findikli, Exploring Higher Education Source:

Governance: Analytical Models and Heuristic Frameworks, Journal of
400Higher Education and Science, Vol 07, N 02, 2017, p

3. معيقات تطبيق الحوكمة الجامعية:

يرتبط الالتزام بمبادئ الحوكمة الجامعية بمجموعة من العوائق، والتي
تنتشر بشكل خاص في الدولة النامية، وهذه العوائق تنتج نتيجة مجموعة من
العوامل نذكر منها:⁴⁷

ثقافة المجتمع والجامعة: والتي تتمثل في غياب أسلوب الحوار والشورى
وكذا غياب الشفافية والمساءلة، كنتيجة لما اكتسبه الفرد من البيئة المجتمعية
وصولاً إلى البيئة الجامعية، مولدة ثقافة العزوف وعد الثقة في إمكانية التغيير، فهي

ثقافة سلطوية تمنع الطالب من الاعتراض على وجهات النظر في مختلف المستويات كالنقاشات العامة أو مناهج وطرق التدريس، وكذا ما تخضع له علاقة الأستاذ بباقي المستويات الإدارية، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية فليس من حق من هو أدنى في التدرج الإداري مناقشة قرارات الرئيس الأعلى؛

المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي للدولة على مدى اهتمام الأسرة الجامعية بشؤونها الخاصة داخل أوصار الجامعة، كغياب الديمقراطية في مختلف المجالات ما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير؛

طريقة إدارة الجامعة: وهي الطريقة التي تبين أشكال إدارة الجامعة وكيفية إختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات ورؤساء الاقسام إلى غير ذلك، إذ يتم تعيينهم من طرف السلطات التنفيذية أو الإدارية بدل أن تتم عملية إنتخابهم لتولي مناصبهم؛

تسييس إصلاحات التعليم العالي: ويظهر ذلك جليا من خلال تهميش أعضاء الأسرة الجامعية في صنع القرار وكذا الإصلاحات التي تخص شؤونهم وتؤثر فيها بالدرجة الأولى، وها ما ينعكس سلبا على إدارة الجامعة وفق ما تقتضيه قواعد الحوكمة.

وللحدد من هذه المعوقات، والعمل على إرساء حوكمة جامعية رشيدة في قطاع التعليم العالي، لا بد من محاربة جميع صور الفساد بجميع أشكالها، والعمل على وضع برنامج متكامل للحوكمة يؤخذ بعين الاعتبار جميع أصحاب المصلحة للوصول إلى نموذج تنصهر فيه جميع المصالح والأطراف. حيث تجمع العديد من الدراسات السابقة على أن مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية تتم على خمس مراحل

أساسية وهي:⁴⁸

أ. مرحلة التعريف بالحوكمة وتكوين رأي مؤيد لها: وهي من اهم المراحل واصعبها على الإطلاق، إذ يتم في هذه المرحلة التعريف بسمات وخصائص الحوكمة، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، وتوضيح مناهجها وأدواتها ورسائلها، والتفرقة ما بين الحوكمة كثقافة وسلوك والتزام، وبين الحوكمة كأساس للمعاملات النزيهة والشفافة؛

ب. بناء الهيكل الحوكمة: تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على أستعاب حركتها وتفاعلها مع جميع المتغيرات، وهي بنية مركبة متشعبة وممتدة، إذ يعد هيكل الأساسي لزاما لبناء الحوكمة، فهو عنصر مهم وملزم من أجل تأسيس الحوكمة التي تنقسم إلى قسمين، هما: هيكل البنية الفوقية للحوكمة ويشمل الإطار التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة؛ وهيكل البنية التحتية للحوكمة ويمثل الأساس القاعدي والأخلاقي القيمي؛

ت. وضع برنامج معياري للحوكمة وتحديد توقيتاته القياسية: يحتاج تطبيق الحوكمة الجامعية إلى برنامج زمني محدد للواجبات والمهام العملية، فمن خلال الانضباط والإلتزام تتحقق جميع الاهداف المسطرة والمبرمجة؛

ث. تنفيذ الحوكمة وتبقيقاتها: تظهر في هذه المرحلة مدى التوافق بين جميع الأطراف أصحاب المصلحة في تبني وتطبيق الحوكمة الجامعية على أرض الواقع وفق قواعد وضوابط محددة؛

ج. متابعة الحوكمة وتطويرها: تضمن هذه المرحلة وتبين مدى حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، إذا تعد الرقابة والمتابعة الأداة الرئيسة التي تستخدمها الجامعة من أجل حسن تنفيذ الحوكمة، وهي رقابة ذات طبيعة

اشتقاقية تكاملية. لها وظيفتان: وظيفة علاجية لمعالجة أي خطأ أو قصور يحدث؛ ووظيفة وقائية إبتكارية إستباقية تساعد على التطبيق الجيد للحوكمة الجامعية. وتجدد الإشارة، إلى أن تنفيذ ممارسات وقواعد الحوكمة الجامعية يكون وفق استراتيجية طويلة الأمد مبنية وفق أهداف وغايات محددة بشكل جيد وفق قدرات وتوجهات وطموحات كل جامعة وفق أسس علمية تجمع كل أصحاب المصلحة من هيئة التدريس، الإدارة، المجلس العلمي، اللجنة العلمية، الطلاب، الموظفين والمجتمع المدني بشكل عام.

خاتمة:

إنتنقل مفهوم الحوكمة إلى قطاع التعليم العالي نتيجة التضارب في المصالح بين مختلف الأطراف ذات الصلة بهدف الحد من هذا التضارب في مصالح سواء بين الحوكمة أو الجامعة أو الطلاب أو الموظفين. لكن يختلف تنفيذ قواعد وممارسات الحوكمة الجامعية من بلد إلى بلد ومن جامعة إلى جامعة أخرى، فاختلفت معايير ومبادئ الحوكمة حسب مستوى الجهات الفاعلة والمنظمات الدولية والإقليمية، مثل: البنك العالمي (WB) والأمم المتحدة (UN) ووكالاتها المتخصصة، مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة التعاون الإقتصادي والتنمية (OECD)، كما إختلفت الدراسات بإختلاف الباحثين في إيجاد نموذج موحد للحوكمة الجامعية في قطاع التعليم العالي وذلك راجع:

■ درجة الإخلاف في البحث العلمي بين الجامعات الموجودة في الدول المتقدمة ونظيرتها في دول العالم الثالث وذلك من حيث الحرية في البحث العلمي، الميزانية العلمية المخصصة للبحث العلمي، قدم البحوث العلمية واستمراريتها، وضع برامج سنوية خاصة باستقبال الأدمغة العلمية وإدماجها مباشرة في البحث العلمي على

عكس ما يحدث في الدول المتخلفة من تهجير ممنهج للباحثين والأساتذة وحتى الطلبة؛

■ خصوصية الجامعات وثقافتها الدينية والعلمية فمثلا الجامعات الموجودة في الدول الإسلامية كالجامعات الإسلامية تختلف عن نظيراتها في بلدان أخرى وحتى في البلد نفسه، ما يعكس أن الإدارة وأصحاب المصلحة يختلفون أيضا حسب كل جامعة، أي هناك نموذج للحكومة الجامعية حسب خصوصية وطبيعة كل جامعة؛

■ ملكية الجامعات، فهناك ملكية عمومية للجامعة تعود للدولة وهي من تحدد الأهداف الكبرى والأساسية لها على غرار الجامعات الموجودة في الدول الإفريقية والعربية، هذا ما يعني وجود نموذج للحكومة الجامعية يتوافق ومصالح الحكومة في كل بلد. وهناك ملكية خاصة للجامعات على غرار العديد من الجامعات الموجودة في أوروبا وأمريكا، هذه الجامعات أيضا فيها نموذج للحكومة خاص بها يراعي مصالحها الخاصة من جهة، واحترام القوانين ومصالح أصحاب المصلحة من جهة أخرى.

قائمة المراجع:

- 1 GABRIELLA KECZER, University governance reforms in Portugal, Hungarian Educational Research Journal, Vol 12, N o 01, 2022, p 02.
- 2 محمد علي أحمد عبد الله الحداد، دور مبادئ الحكومة في تحقيق عوامل النتائج بنموذج التميز الأوروبي- دراسة تطبيقية على وزارة الإعلام بدولة الكويت، المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 05، العدد 51، 2023، ص 333.
- 3 هالة فوزي محمد عيد، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم العالي، العدد 37 مكرر، 2017، ص 509.
- 4 علي حسين حورية وحامد مبارك العويدي، درجة تطبيق مبادئ الحكومة في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد 42، العدد 02، 2022، ص 52.
- 5 Hari Kusuma Satria Negara and Dian Indri Purnamasari, Implementation of Good University Governance Principles in Managing New Universities Assets, IJCSN - International Journal of Computer Science and Network, Vol 7, Issue 5, 2018, p 304.
- 6 Lazarus Nabaho et al, Understanding the governance dynamics of a supranational university: The African pioneering model, Tuning Journal for Higher Education, Vol 08, Issue 01, 2020, p 28.

7 Christine Musselin, University Governance in Meso and Macro Perspectives, Annual Review of Sociology, Vol 47, 2021, p 05.

8 بن عبد العزيز سفيان وبين علي مجمد، حوكمة النشاط المصرفي كآلية لمكافحة الفساد المالي في الدول العربية (النظام المصرفي الجزائري أنموذجاً)، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 10.

9 Lamiaâ EL HILJI, GOVERNANCE ET STRATÉGIE TERRITORIALES : LE RÔLE DES ACTEURS DANS LA GESTION DE LEUR TERRITOIRE, Thèse de Doctorat ès Nouveau Régime Sciences de Gestion, INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES, UNIVERSITÉ PAUL VERLAINE – METZ, France, Non publié, 2009, p 30.

10 يعقوب عادل ناصر الدين، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 01، العدد 02، 2012، ص 76.

11 Tariq moahammed Althwaini et al, The Role of Governance in The Development of Universities, Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences, Vol 74, 2021, p 261.

12 غسان الخلف، واقع ممارسة الحوكمة في جامعة دمشق كما تدركها كوادرها الإدارية، المجلة التربوية الإلكترونية السورية، العدد 01، 2020، ص 87.

13 Muhsin et al, The Relationship of Good University Governance and Student Satisfaction, International Journal of Higher Education, Vol. 9, No. 1; 2020, p 03.

14 Mao-Chang Wang, The Relationship between Firm Characteristics and the Disclosure of Sustainability Reporting, Journal of Sustainability, 9, 624, MDPI, 2017, p 03.

15 Cai-Zhen Hong, The Feasibility of the Application of Stakeholder Theory in Higher Education, th International Conference on Management Science and Management Innovation (MSMI 2019), Advances in Economics, Business and Management Research, volume 84, 2019, p 273.

16 Tuan Fatma Tuan Sulaiman¹ and Zuhairah Ariff Abdul Ghadas, Corporate Governance Models for Higher Educational Institutions: An Analysis, Journal Pertanika J. Soc. Sci. & Hum. 29 (S2), 2021, p 151.

17 علام محمد موسى حمدان وبهاء صبيحي عبد الطيف عواد، حوكمة التعليم العالي وأثرها في جودة البحث العلمي، دليل من فلسطين والبحرين، المؤتمر العربي الدولي الخامس لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، 2015، ص 186.

18 رضا محمد مصباح الأسود ومحمد خليفة الطويل، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي المتطلبات ومعوقات التطبيق، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2012، ص 11.

19 Talal A. Alsharif, Proposal for Saudi Universities Governance in the Light of Principles of Organization for Economic Cooperation and Development, Journal of Educational Issues, Vol. 5, No. 01, 2019, p 91.

20 Alshaer, I. M. A., Al hila, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S, Governance of Public Universities and Their Role in Promoting Partnership with Non-Governmental Institutions. International Journal of Engineering and Information Systems, Vol 09, No 01, 2017, p 214.

21 قمري زينة وجقطة سناء، حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع إشارة إلى حالة الجزائر، مجلة إقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 360.

22 رأفت محمد سعيد العوضي، تصور مقترح لحوكمة مؤسسات التعليم العالي كمدخل لتحقيق متطلبات التنافسية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 34.

23 علام محمد موسى حمدان وبهاء صبيحي عبد الطيف عواد، مرجع سابق، ص 187.

24 رأفت محمد سعيد العوضي، المرجع السابق، ص 34_35.

- 25 محمد حسين بشير، الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في العليم العام بالسودان، مجلة العلوم التربوية والنفسية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد 03، العدد 06، 2019، ص 36.
- 26 علي حسين حورية وحامد مبارك العويدي، مرجع سابق، ص 54.
- 27 Haneen Ali Asel, Corporate Governance in Saudi Higher Education According to 2030 Saudi Vision, Journal of Halal Service Research, Vol 01, No 01, 2020, pp 24-25.
- 28 Sambas Ade Kesuma, Good university governance: experience from Indonesian university, Jurnal Perspektif Pembiayaan dan Pembangunan Daerah Vol. 6. No.4, 2019, p 522.
- 29 Alshaer, I. M. A., Al hila, A. A., Al Shobaki, M. J., & Abu Naser, S. S, op. cit, p 221.
- 30 رضا محمد مصباح الأسود ومحمد خليفة الطويل، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي- المتطلبات ومعوقات التطبيق، مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، 2021، ص 30.13
- 31 منى سامي محمود مصطفى، أثر الحوكمة على تميز الأداء الجامعي الدور الوسيط للالتزام التنظيمي- بالتطبيق على الهيئة الأكاديمية بجامعة المنصورة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، المجلد 45، العدد 04، 2021، ص 06.
- 32 أحمد محمد أحمد برقان وعبد الله على القرشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، جامعة الجنان- طرابلس، لبنان، 2012، ص 16.
- 33 نزهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2020، ص 36.
- 34 Burhan Findikli, Exploring Higher Education Governance: Analytical Models and Heuristic Frameworks, Journal of Higher Education and Science, Vol 07, N 02, 2017, p.394
- 35 Burhan Findikli, Op. Cit, p395.
- 36 نزهة مقيدش، مرجع سابق، ص 37.
- 37 الحسين أحمد الرامي وميرفت ربيعي الحسيني، واقع تطبيق الحكامة الرشيدة في الجامعات المغربية دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، مجلة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، المجلد 06، العدد 16، 2021، ص 131.
- 38 نزهة مقيدش، مرجع سابق، ص 38.
- 39 Burhan Findikli, Op. Cit, p396.
- 40 الحسين أحمد الرامي وميرفت ربيعي الحسيني، مرجع سابق، ص 131.
- 41 قمري زينة وجقطه سناء، مرجع سابق، ص 366.
- 42 نزهة مقيدش، مرجع سابق، ص 39.
- 43 قمري زينة وجقطه سناء، مرجع سابق، ص 366.
- 44 المرجع نفسه، ص 367.
- 45 Burhan Findikli, Op. Cit, p396.
- 46 Kai Zhou, Is Shared Governance Feasible in Public Higher Education Institutions of China?, Journal of International Education and Practice, Vol 02, Issue 02 & Issue 03, 2019, p 59.
- 4747 قمري زينة وجقطه سناء، مرجع سابق، ص 363-362.
- 48 يعقوب عادل ناصر الدين، مرجع سابق، ص 97.

تنظيم وسير الخدمة العمومية بالجامعة كمرفق عمومي للتعليم العالي والبحث العلمي

د. عبد القادر عجوط

المبحث الأول: تنظيم وسير الخدمة العمومية بالجامعة كمرفق عمومي
للتعليم العالي والبحث العلمي

نصت المادة السابعة من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى
الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 المحدد لمهام الجامعة والقواعد
الخاصة بتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم على أن الجامعة تتكون من هيئات ومديرية
الجامعة¹ وكليات ومعاهد وعند الاقتضاء من ملحقات وتتضمن مصالح إدارية
وتقنية مشتركة.

المطلب الأول: هيئات الجامعة لتسيير المرفق العمومي للتعليم العالي
والبحث العلمي

يشكل مجلس إدارة الجامعة وكذا المجلس العلمي للجامعة هيئات الجامعة،
ونتطرق إلى تنظيمهما وسيرهما وفق الآتي:

الفرع الأول: مجلس إدارة الجامعة

يرأس مجلس إدارة الجامعة² الوزير المكلف بالتعليم العالي أو ممثله ويكون في
عضويته كلا من ممثلي: وزارة المالية، وزارة التربية الوطنية، وزارة التكوين المهني، وزارة
العمل، السلطة المكلفة بالبحث العلمي، السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية، والي

1 وفق استدراك المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 المحدد
لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، الصادر بالجريدة الرسمية رقم 13 لسنة 2004، والتي استبدلت تسمية رئاسة
الجامعة بمديرية الجامعة ورئيس الجامعة بمدير الجامعة.

2 وفق نص المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003
المحدد لمهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها المعدل والمتمم.

الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة، القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة، الأساتذة: ينتخب من بين الأساتذة ذوي مصف الأستاذية في كل كلية ومعهد، الأساتذة المساعدين (ممثلين)، الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات (ممثلين)، الطلبة (ممثلين).

كما يشارك مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت، ونواب مدير الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصفة استشارية، كما يمكن أن يشارك في أشغال مجلس الإدارة بصوت استشاري أربعة ممثلين على الأكثر من الأشخاص المعنويين و/أو الطبيعيين الذين يساهمون في تمويل الجامعة معينين من ضمن الذين يبذلون مجهودات هامة في المشاركة.

ويمكن أن تشارك شخصيات خارجية في أشغال المجلس بصوت استشاري، كما يمكن أن يستعين مجلس الإدارة بكل شخص من شأنه أن يساعده في أشغاله، ويتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة.

أما عن صلاحيات مجلس الإدارة، فهو يتداول في الأمور التالية¹:

- مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل.
- اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث.
- اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- الحصيلة السنوية للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع الميزانية وحسابات الجامعة.
- مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- قبول الهبات والوصايا والتبرعات والإعانات المختلفة.

1 وفق نص المادة 13 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

- شراء العقارات أو بيعها أو إيجارها.
- الاقتراضات الواجب القيام بها.
- مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم.
- الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفيات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث.
- استعمال المداخل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع في إطار مخطط تنمية الجامعة.
- اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية – الاقتصادية.
- النظام الداخلي للجامعة.
- التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه مدير الجامعة.
- كما أن مجلس الإدارة يدرس ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.

الفرع الثاني: المجلس العلمي للجامعة

يتشكل المجلس العلمي للجامعة من¹:

- مدير الجامعة، رئيسا.
- نواب مدير الجامعة.
- عمداء الكليات.
- مديري المعاهد، ومديري الملحقات إن وجدت.
- رؤساء المجالس العلمية للكليات والمعاهد.
- مديري وحدات البحث، إن وجدت.
- مسؤول المكتبة المركزية للجامعة.

1 وفق نص المادة 20 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 السالف الذكر المعدل والمتمم.

- ممثلين (2) منتخبين عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كلية ومعهد.
- ممثلين (2) منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين.
- شخصيتين خارجيتين يكونان أستاذين تابعين لجامعات أخرى.
- ويمكن للمجلس العلمي للجامعة استدعاء أي شخص من شأنه مساعدته في أعماله نظرا لكفاءته.
- أما عن صلاحيات المجلس العلمي للجامعة¹، فهو يبدي آرائه وتوصياته على الخصوص فيما يأتي:
- المخططات السنوية والمتعددة السنوات للتكوين والبحث للجامعة.
- مشاريع إنشاء أو تعديل أو حل الكليات والمعاهد والأقسام، وعند الاقتضاء الملحقات ووحدات البحث ومخابر البحث.
- برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي.
- حصائل التكوين والبحث للجامعة.
- برامج شراكة الجامعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية – الاقتصادية.
- برامج التظاهرات العلمية للجامعة.
- أعمال تثمين نتائج البحث.
- حصائل ومشاريع اقتناء الوثائق العلمية والتقنية.
- كما يقترح توجيهات سياسات البحث والوثائق العلمية والتقنية للجامعة، ويبيدي رأيه في كل المسائل الأخرى ذات الطابع البيداغوجي والعلمي التي يعرضها عليه رئيسه، كما يعلم مدير الجامعة مجلس الإدارة بالآراء والتوصيات التي أدلى بها المجلس العلمي للجامعة.

1 وفق نص المادة 21 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

المطلب الثاني: مديرية الجامعة كمرفق العمومي لإدارة للتعليم العالي

والبحث العلمي

تضم مديرية الجامعة تحت سلطة مدير الجامعة¹، ما يأتي:

- نيابات مديرية الجامعة التي يحدد عددها وصلاحياتها مرسوم الإنشاء.

- الأمانة العامة للجامعة.

- المكتبة المركزية للجامعة.

الفرع الأول: مدير المرفق العمومي للتعليم العالي والبحث العلمي: مدير

الجامعة

يشرف على تسيير المرفق العمومي للتعليم العالي والبحث العلمي -الجامعة

مدير، يتم تعيينه بمقتضى مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من وزير التعليم العالي

والبحث العلمي، ويشترط لتعيينه أن يكون من الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم

العالي، وفي حالة عدم وجوده يمكن اللجوء إلى الأخذ بعين الاعتبار الأساتذة

المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين، ويعتبر المسؤول الأول

عن السير العام لهذا المرفق، مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، وبهذا فهو يتولى

ما يأتي²:

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.

- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.

- يبرم كل صفقة واتفاقية وعقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.

- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم

والتدريس.

1 وفق نص المادة 25 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 27 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض اعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء.
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمى الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث للجامعة مع مراعاة صلاحيات الهيئات الأخرى.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة الذي يعد مشروعه ويقدمه إلى مجلس الإدارة ليوافق عليه.
- يكون مسؤولاً على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالتعليم العالي.
- يضمن حفظ الأرشيف وصيانتة.
- ويساعد مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات إن وجدت.

الفرع الثاني: نيابات مديرية الجامعة

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة ويعينون بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي مدير الجامعة من بين الأساتذة الذين يثبتون رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو إن لم يوجد الأساتذة المحاضرين الاستشفائيين الجامعيين.

ويحدد عدد نيابات مديرية الجامعة من ثلاثة إلى أربع نيابات على حسب حجم الجامعة (عدد الطلبة، عدد الأساتذة والموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح)، ويقدر عدد نيابات مديرية الجامعة على مستوى جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف بأربع نيابات مديرية الجامعة وفق نص المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 40-11 السابق الذكر.

ولقد حددت المادة الثانية من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004 المحدد للتنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة، نيابات مديرية الجامعة وفق الآتي:

أ - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.

ب - نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.

ج - نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

د - نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

أ - صلاحيات نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

تتكفل هاته النيابة بما يلي¹:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.

1 وفق نص المادة 3 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات المعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.
- وتشمل المصالح الآتية: مصلحة التعليم والتدريب والتقييم، مصلحة التكوين المتواصل ومصلحة الشهادات والمعادلات.
- ب- صلاحيات نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي: وتتكفل بما يلي¹:
- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.
- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث.
- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرشيفه.
- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- وتشمل المصالح الآتية: مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي ومصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

1 وفق نص المادة 4 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

ج - صلاحيات نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون
والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية

وتتكفل بما يأتي¹:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج
الشراكة.

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في
مجال التعليم والبحث.

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهرة
على انسجامه.

وتشمل المصلحتين الآتيتين: مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون
والشراكة ومصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

د - صلاحيات نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه

وتتكفل بما يأتي²:

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي

للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم لا سيما في مجال تطور التأطير
البيداغوجي والإداري.

- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهرة على تحيينها دوريا.

1 وفق نص المادة 5 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 6 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة.

- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الإحصاء والاستشراف، مصلحة التوجيه والإعلام، مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

ثالثاً: صلاحيات الأمانة العامة للجامعة

توضع الأمانة العامة للجامعة تحت مسؤولية أمين عام يكلف بسير الهياكل الموضوعية تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، ويتلقى بهذه الصفة تفويضاً بالإمضاء من مدير الجامعة، يعين الأمين العام بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي مدير الجامعة من بين الموظفين المنتمين على الأقل إلى رتبة متصرف أو ما يعادلها والذين يثبتون خمس سنوات خدمة فعلية بهذه الصفة¹.

مهام الأمانة العامة: تتكفل الأمانة العامة بما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخبر ووحدات البحث.

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.

1 وفق نص المادة 30 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي.
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة.
- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية:
- أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- ب- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- ج - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- د- المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والرياضية¹.
- أ- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين: وتتكفل بما يأتي²:
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.
- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

1 وفق نص المادة 11 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 12 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

وتشمل المصالح الآتية: مصلحة مستخدمي الأساتذة، مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

ب- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة: وتتكفل بما يأتي¹:

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات.

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة.

- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمان مراقبة تنفيذها.

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمها المخابر والوحدات.

- تحسين محاسبة الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الميزانية والمحاسبة، مصلحة تمويل أنشطة البحث، مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

ج - المديرية الفرعية للوسائل والصيانة: وتتكفل بما يأتي²:

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.

- مسك سجلات الجرد.

- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها.

1 وفق نص المادة 13 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 14 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الوسائل والجرد، مصلحة النظافة والصيانة، مصلحة الأرشيف.

د- المديرية الفرعية للأنشطة الثقافية والرياضية: تتكفل بما يأتي¹:
- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.
وتشمل المصلحتين الآتيتين: مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

هـ: المصالح المشتركة للجامعة: وتتكون مما يأتي²:
- مركز التعليم المكثف للغات.
- مركز الطبع والسمعي البصري.
- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد.
- الجهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

1) -مركز التعليم المكثف للغات: ويتكفل بما يأتي³:
- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد.
- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

1 وفق نص المادة 15 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 16 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 17 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

ويشمل الفرعين الآتين: فرع البرمجة وفرع النظافة والصيانة.

(2) - مركز الطبع والسمعي البصري: ويتكفل بما يأتي¹:

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة.

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية.

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق

البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتين: فرع الطبع وفرع السمي البصري.

(3) - مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن

بعد:

ويتكفل بما يأتي²:

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها.

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها.

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها.

- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي.

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية: فرع الأنظمة، فرع الشبكات وفرع التعليم المتلفز

والتعليم عن بعد.

(3) - الهو التكنولوجي: ويتكفل بما يأتي³:

- ضمان الدعم التقني للكلديات و/أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة

والتطبيقية في العلوم التكنولوجية.

1 وفق نص المادة 18 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 19 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 20 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

رابعاً: المكتبة المركزية للجامعة

توضع المكتبة المركزية للجامعة تحت مسؤولية مدير مكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته وتسييره، ويتلقى بهذه الصفة تفويضاً بالإمضاء من مدير الجامعة.

ويعين مدير المكتبة المركزية للجامعة بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، بناء على اقتراح من مدير الجامعة من بين: المحافظين الرئيسيين، المحافظين الذين يثبتون خمس سنوات من الخدمة الفعلية بهذه الصفة¹، وتتكفل المكتبة المركزية للجامعة بالمهام الآتية:

- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكتبات الكليات والمعاهد.

- مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج.

- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

- مساعدة مسؤولي مكتبات الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعة تحت سلطتهم.

- صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة.

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية: مصلحة الاقتناء، مصلحة المعالجة، مصلحة البحث البيبليوغرافي، مصلحة التوجيه.

1 وفق نص المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

المطلب الثالث: الكليات كوحدات تعليم وبحث في المرفق العمومي للتعليم

العالي والبحث العلمي

الكليات جمع كلية، وتعتبر الكلية وحدة تعليم وبحث في الجامعة في ميدان العلم والمعرفة، وتكون الكلية متعددة التخصصات ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب،

وتضمن على الخصوص ما يأتي:

- تكوين في التدرج وما بعد التدرج.

- نشاطات البحث العلمي.

- نشاطات التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف¹.

تزود الكلية بمجلس الكلية وبمجلس علمي ويديرها عميد، ويزود القسم بلجنة علمية ويديره رئيس قسم.

أولاً: مجلس الكلية: يتشكل مجلس الكلية من²:

- عميد الكلية رئيساً.

- رئيس المجلس العلمي للكلية.

- رؤساء الأقسام.

- مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت.

- ممثلين منتخبين عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل قسم.

- ممثلين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين.

- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.

- ممثلين منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

1 وفق نص المادة 32 و33 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 37 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

ويحضر نواب العميد والأمين العام وكذا مسؤول مكتبة الكلية في الاجتماعات بصوت استشاري.

أما عن صلاحيات مجلس الكلية فهو يبدي رأيه ويقدم توصياته في المسائل الآتية¹:

- آفاق تطوير الكلية.
- برمجة أعمال التكوين والبحث في الكلية.
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي.
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- مشروع ميزانية الكلية.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية.
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي تضمها الكلية.

- تسيير الكلية.
- التقرير السنوي لنشاطات الكلية.

كما يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير الكلية ويشجع تحقيق أهدافها ويبدي رأيه في كل مسألة يعرضها عليه العميد.

ثانيا: المجلس العلمي للكلية واللجنة العلمية للقسم: يضم المجلس العلمي للكلية زيادة على عميد الكلية، الأعضاء الآتين: نواب العميد، رؤساء الأقسام، رؤساء اللجان العلمية للأقسام، مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت،

1 وفق نص المادة 38 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

ممثلين منتخبين عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل قسم، ممثلين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين ومسؤول مكتبة الكلية¹.

وينتخب أعضاء المجلس رئيساً منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لعهد مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

أما عن صلاحيات المجلس العلمي للكلية فهو يبدي رأيه ويقدم توصياته في المسائل الآتية²:

- تنظيم التعليم ومحتواه.
- تنظيم أشغال البحث.
- اقتراحات برامج البحث.
- اقتراحات إنشاء أقسام و/أو شعب ووحدات ومخابر بحث أو غلقها.
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- مواصفات الأساتذة والحاجات إليهم.
- ويكلف زيادة على ذلك بما يأتي:
- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان مناقشتها.
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.
- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للكلية التي يرسلها عميد الكلية إلى مدير الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته.
- ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه العميد.

1 وفق نص المادة 43 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 45 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

وتتضمن اللجنة العلمية للقسم زيادة على رئيس القسم ستة إلى ثمانية ممثلين عن الأساتذة، ينتخب أعضاء اللجنة العلمية من بينهم رئيساً من ضمن الأساتذة الأعلى رتبة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة¹، وتكلف اللجنة العلمية للقسم بما يأتي:

- اقتراح تنظيم التعليم ومحتواه وإبداء رأيها في توزيع المهام البيداغوجية.
- إبداء رأيها في حصائل الأعمال البيداغوجية والعلمية، واقتراح برامج البحث.
- اقتراح فتح شعب في مجال ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو غلقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.

- إبداء الرأي في مواضيع البحث لطلبة ما بعد التدرج.

ثالثاً: عميد الكلية:

يعين عميد الكلية بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي مدير الجامعة من بين الأساتذة في وضعية نشاط والذين ينتمون إلى رتبة أستاذ التعليم العالي وفي حالة عدم وجوده إلى رتبة أستاذ محاضر أو أستاذ محاضر استشفائي جامعي².

أما عن صلاحيات العميد، فهو المسؤول عن سير الكلية ويتولى تسيير وسائلها البشرية والمالية والمادية، ويتولى بهذه الصفة ما يأتي³:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة.
- يعين مستخدمي الكلية الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

1 وفق نص المادة 48 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 52 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 53 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية.

كما يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى مدير الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

ويساعد عميد الكلية في مهامه¹:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.

- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.

- الأمين العام.

- رؤساء الأقسام.

- مسؤول مكتبة الكلية.

1): نواب العميد: يعين نواب العميد بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من العميد وبعد أخذ رأي مدير الجامعة لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط في الكلية².
(أ) -نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بالمهام الآتية³:

- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.

- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل

تحسينه.

- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.

- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

ويساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه:

1 وفق نص المادة 54 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 55 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 22 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- رئيس مصلحة التدريس.
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم.
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.
- ب) - نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

ويتكفل بالمهام الآتية¹:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرسيفه.
- يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

1 وفق نص المادة 23 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- (2): الأمانة العامة للكلية: ويرأسها أمين عام يعين بموجب مقرر من عميد الكلية من الموظفين المنتميين إلى رتبة متصرف إداري أو موظف من رتبة معادلة له خمس سنوات أقدمية على الأقل بهذه الصفة¹،
- وتكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي:
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه.
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
 - ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما.
 - تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه.
 - ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.
 - تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهل على صيانتها.
 - ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:

- مصلحة المستخدمين: وتضم فرع الأساتذة وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة: وتضم فرع الميزانية وفرع المحاسبة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- مصلحة الوسائل والصيانة: وتضم فرع الوسائل وفرع الصيانة.

1 وفق نص المادة 03 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 28 شوال عام 1425 الموافق 11 ديسمبر سنة 2004 المتضمن تصنيف المناصب العليا لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة.

(3): رئيس القسم بالكلية: وهو المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته. يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي مدير الجامعة¹.

ويساعد رئيس القسم في عمله رؤساء أقسام مساعدون ورؤساء مصالح ورؤساء مخابر عند الاقتضاء.

(أ) -مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج: ويتكفل بالمهام الآتية²:

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج.
- السهر على السير الحسن للتعليم.
- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.
- ويساعده كل من رئيس مصلحة التدريس ورئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

(ب) -مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي: ويكلف بالمهام الآتية:

- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج.
- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص.
- ضمان متابعة أنشطة البحث.
- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

1 وفق نص المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 29 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

ويساعده كل من: رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص ورئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

4): مكتبة الكلية: ويسيرها مسؤول مكتبة يعين بموجب مقرر من عميد الكلية من ضمن محافظي المكتبات الجامعية المثبتين، أو ملحقي المكتبات الجامعية أو رتبة معادلة لها الذين يثبتون خمس سنوات أقدمية بهذه الصفة ممارسة بالمكتبات¹.

وتكلف مكتبة الكلية بما يأتي²:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحديث المستمر لعملية الجرد.
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين:
- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي.
- مصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

المطلب الرابع: المعاهد كوحدات متخصصة في التكوين والبحث في المرفق

العمومي للتعليم العالي والبحث العلمي

يعتبر المعهد وحدة متخصصة في التكوين والبحث في الجامعة، ويضمن على الخصوص ما يأتي³:

- تكوين في التدرج وفيما بعد التدرج عند الاقتضاء.

1 وفق نص المادة 03 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر سنة 2004 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 31 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 57 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 السالف الذكر.

- نشاطات البحث العلمي.

- أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.

يزود المعهد بمجلس للمعهد ومجلس علمي ويديره مدير، ويدير القسم رئيس

قسم.

أولاً: مجلس المعهد: يتشكل مجلس المعهد من¹:

- مدير المعهد رئيساً.

- رئيس المجلس العلمي.

- رؤساء الأقسام.

- مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت.

- ممثلين منتخبين عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل قسم.

- ممثلين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين.

- ممثل منتخب من الطلبة عن كل قسم.

- ممثلين منتخبين عن المستخدمين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات.

ويحضر اجتماعات المجلس بصوت استشاري المدير المساعد المكلف

بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة والمدير المساعد المكلف بما بعد التدرج

وبالبحث العلمي والعلاقات الخارجية ونائب المدير المكلف بالإدارة والمالية وكذا

مسؤول المكتبة.

أما عن صلاحيات مجلس المعهد فهو يبدي رأيه ويقدم توصياته في المسائل

الآتية²:

- آفاق تطوير المعهد.

1 وفق نص المادة 61 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 62 من المرسوم التنفيذي رقم 279-03 السالف الذكر.

- برمجة عمليات التكوين والبحث للمعهد.
- آفاق التعاون العلمي الوطني والدولي.
- برمجة أعمال التكوين المتواصل وتحسين المستوى وتجديد المعارف.
- مشروع ميزانية المعهد.
- مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد.
- مشاريع العقود واتفاقيات الدراسات والخبرة وتقديم الخدمات التي يضمها المعهد.
- تسيير المعهد.
- التقرير السنوي لنشاطات المعهد.
- كما يدرس المجلس ويقترح كل تدبير من شأنه أن يحسن سير المعهد ويشجع تحقيق أهدافه ويبدى رأيه في كل مسألة يعرضها عليه مدير المعهد.
- ثانيا: المجلس العلمي للمعهد: يضم المجلس العلمي للمعهد زيادة على مدير المعهد، الأعضاء الآتين: مساعدي المدير، رؤساء الأقسام، مدير أو مديري وحدات البحث ومخابر البحث إن وجدت، ممثلين منتخبين عن الأساتذة ذوي مصف الأستاذية عن كل قسم، ممثلين منتخبين عن سلك الأساتذة المساعدين ومسؤول مكتبة المعهد¹.
- وينتخب أعضاء المجلس رئيسا منهم من ضمن ممثلي الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى لععدة مدتها ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة.

1 وفق نص المادة 67 من المرسوم التنفيذي رقم 279-04 السالف الذكر.

أما عن صلاحيات المجلس العلمي للمعهد فهو يبدي رأيه ويقدم توصياته في المسائل الآتية¹:

- تنظيم التعليم ومحتواه.
- تنظيم أشغال البحث.
- اقتراحات برامج البحث.
- اقتراحات إنشاء أو إلغاء أقسام و/أو شعب ووحدات ومخابر بحث.
- اقتراحات فتح شعب ما بعد التدرج وتمديدتها و/أو إغلاقها وتحديد عدد المناصب المطلوب شغلها.
- المواصفات والحاجات فيما يخص الأساتذة.
- ويكلف زيادة على ذلك بما يأتي:
- اعتماد مواضيع البحث فيما بعد التدرج ويقترح لجان مناقشتها.
- اقتراح لجان التأهيل الجامعي.
- دراسة حصائل النشاطات البيداغوجية والعلمية للمعهد التي يرسلها مدير المعهد إلى مدير الجامعة مرفقة بآراء المجلس وتوصياته.
- ويمكن أن يخطر في كل مسألة أخرى تتعلق بالجانب البيداغوجي أو العلمي يعرضها عليه المدير.

ثالثاً: مدير المعهد:

يعين مدير المعهد بموجب مرسوم يتخذ بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي وبعد أخذ رأي مدير الجامعة من بين الأساتذة ذوي الرتبة الأعلى في وضعية نشاط².

1 وفق نص المادة 68 من المرسوم التنفيذي رقم 279-04 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 72 من المرسوم التنفيذي رقم 279-04 السالف الذكر.

أما عن صلاحيات المدير، فهو المسؤول عن سير المعهد ويضمن تسيير وسائله البشرية والمالية والمادية، ويتولى بهذه الصفة ما يأتي¹:

- هو الأمر بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له مدير الجامعة.
- يعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم،
- يتولى السلطة السلمية ويمارسها على جميع المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.

- يحضر اجتماعات مجلس المعهد.
- كما يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى مدير الجامعة بعد موافقة مجلس المعهد عليه.

- ويساعد مدير المعهد في مهامه²:
- رؤساء الأقسام.
- مدير مساعد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- مدير مساعد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- نائب مدير مكلف بالإدارة والمالية.
- مسؤول المكتبة.

- 1: رئيس القسم بالمعهد: وهو المسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.
- يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من مدير المعهد وبعد أخذ رأي مدير الجامعة³.

1 وفق نص المادة 73 من المرسوم التنفيذي رقم 279-04 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 74 من المرسوم التنفيذي رقم 279-04 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 76 من المرسوم التنفيذي رقم 279-04 السالف الذكر.

ويساعد رئيس القسم في عمله رؤساء مصالح وعند الاقتضاء رؤساء مخابر:

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج.

- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة أنشطة البحث.

(2): مساعدو المدير: يعين مساعدو المدير بموجب قرار من الوزير المكلف

بالتعليم العالي بناء على اقتراح من مدير المعهد وبعد أخذ رأي مدير الجامعة لمدة

ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى الذين هم في وضعية نشاط

لدى المعهد¹.

(أ) - مدير مساعد مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل

بالمهام الآتية²:

- ضمان تسيير ومتابعة عمليات تسجيل الطلبة في التدرج.

- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على مدير المعهد كل إجراء من

أجل تحسينه.

- مسك القائمة الإسمية والإحصائية للطلبة.

- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

ويساعد المدير المساعد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في

مهامه: رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم ورئيس مصلحة

الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

(ب) - مدير مساعد مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات

الخارجية:

ويتكفل بالمهام الآتية³:

1 وفق نص المادة 75 من المرسوم التنفيذي رقم 279-04 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 32 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 33 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق بما بعد التدرج.
- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير عمليات التكوين لما بعد التدرج والسهل على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج.
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي.
- المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.
- المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.

- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم.
- متابعة سير المجلس العلمي للمعهد والمحافظة على أرشيفه.
- يساعد المدير المساعد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه:

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج.
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

3: المديرية الفرعية للإدارة والمالية:

- يرأسها نائب مدير للإدارة والمالية يعين بموجب مقرر من مدير المعهد من الموظفين المنتمين إلى رتبة متصرف إداري أو موظف من رتبة معادلة له ثلاث سنوات أقدمية بهذه الصفة¹، وتكلف المديرية الفرعية للإدارة والمالية بالخصوص بما يأتي:
- إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للمعهد وضمان تنفيذه.
- تسيير المسار المهني لمستخدمي المعهد.
- تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق الخاص بالمعهد.

1 وفق نص المادة 04 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر سنة 2004 السالف الذكر.

- إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذه.
- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيكل المعنية لمديرية الجامعة.
- ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة للمعهد والسهر على صيانتها والحفاظ عليها.
- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.
- وتشمل المديرية الفرعية للإدارة والمالية للمعهد التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:
- مصلحة المستخدمين: وتضم فرع الأساتذة وفرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح.
- مصلحة الميزانية والمحاسبة: وتضم فرع الميزانية وفرع المحاسبة.
- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.
- مصلحة الوسائل والصيانة: وتضم فرع الوسائل وفرع الصيانة¹.
- 4: مكتبة المعهد: ويسيرها مسؤول مكتبة يعين بموجب مقرر من مدير المعهد من ضمن محافظي المكتبات الجامعية المثبتين، أو ملحقي المكتبات الجامعية أو رتبة معادلة لها الذين يثبتون ثلاث سنوات أقدمية بهذه الصفة ممارسة بالمكتبات².
- وتكلف مكتبة المعهد بما يأتي³:
- اقتراح البرامج المتعلقة باقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد.

1 وفق نص المواد 34 – 37 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

2 وفق نص المادة 04 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 11 ديسمبر سنة 2004 السالف الذكر.

3 وفق نص المادة 39 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 24 غشت سنة 2004 السالف الذكر.

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة.
- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- وتشمل مكتبة المعهد المصلحتين الآتيتين: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي
ومصلحة التوجيه والبحث البيبليوغرافي.

متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في تسيير المؤسسات الجامعية

د. رامي عزالدين

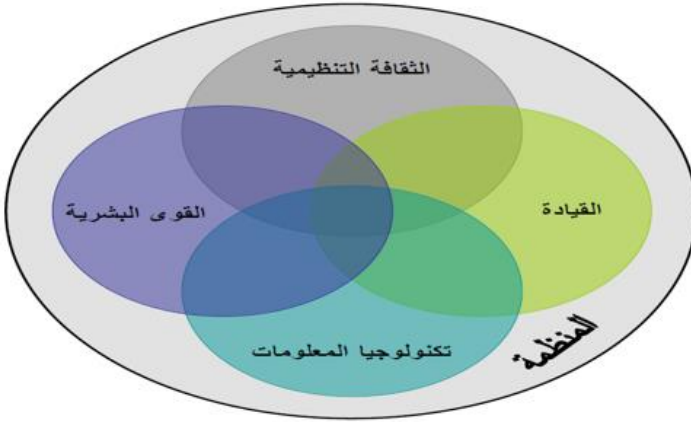
د. بلخير عبدالقادر

تمهيد:

تعتبر المعرفة أحد الأدوات التي يتداولها الناس والمنظمات فيما بينهم لتحقيق المصالح المشتركة، ولهذا ظهر المدخل الحديث لإدارة المعرفة لتنظيم استخدام المعرفة واستغلالها أمثل استغلال. لكن فإن أحد الأسباب التي تجعل العديد من المنظمات وكما يقول Wong and Aspinwall (2004) فإن أحد الأسباب التي تجعل العديد من المنظمات لا تزال تكافح وتناضل لإدارة المعرفة وقد فشلت كافة مساعيها لتحقيق الاستغلال الأمثل للمعرفة بكامل إمكاناتها المتوفرة، هو أن هذه المنظمات تفتقر إلى بنية تحتية قوية لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة على أكمل وجه، أو أن هذه المنظمات لا تتوفر لديها المتطلبات الرئيسية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن صورة إدارة المعرفة وعملياتها تكون منقوصة.

بينما من وجهة نظر أغلب الخبراء في الإدارة فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعبر عن الأسس والقواعد طويلة الأمد التي من خلالها تنشأ وتكمن إدارة المعرفة، بحيث تتضمن هذه البنى التحتية لإدارة المعرفة على خمس مكونات أساسية هي: ثقافة المنظمة، القيادة الإدارية، الموارد البشرية، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.

ويخلص الشكل رقم (01) أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.



الشكل رقم (01): متطلبات إدارة المعرفة (المطيران، 2007)

1- الثقافة التنظيمية:

1-1. ماهية الثقافة: يعد مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم التي حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت فيما بينها وذلك وفقا لاختلاف توجهات العلماء والباحثين الذين انكبوا على دراسة ومفهوم الثقافة، فبالرغم من شيوع استعمال لفظ الثقافة في وما يحتله من مساحة عريضة في وسائل الإعلام فضلا عن استعماله في اللغة الأكاديمية، فإنه قد جرت معالجة هذا المفهوم بسطحية شديدة في الفهم، فمجموعة المعارف والعلوم هي أول ما يتبادر إلى ذهن القارئ أو المستمع عند ذكر كلمة "الثقافة".

كما ساد الاعتقاد بأن الثقافة ما هي إلا حكر على جماعة من الناس دون غيرهم حيث يطلق عليهم لفظ (الطبقة المثقفة) بينما في واقع الأمر تمثل المعارف والعلوم جزءا هاما من ثقافة الناس والمجتمع. (ابن نبي، 2006، 13)

أما تعريف تايلور للثقافة "أنها ذاك الكل المعقد الذي يشمل المعارف والفن والأخلاق والقانون". (حريم، 1997، 245)

أما المفهوم التنظيمي للثقافة فيمكن تعريفه بأنه وسائل الحياة المختلفة الذي توصل إليها الإنسان منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي والأعقلي والتي توجد في وقت معين، حيث تعمل بإرشاد وتوعية الأفراد في المنظمات.

2-1. مستويات الثقافة:

ينتهي كل منا لعدد من الشرائح في المجتمع، أو الناس يحملون صفات عديدة ومختلفة تمثل ثقافة كل جماعة معينة في المجتمع تمثل الوطنية، وثقافة النشاط تمثل الصناعية، وثقافة الجماعات المهنية تمثل فرق العمل داخل المنظمات.

1-2-1. ثقافة المجتمع: تشمل القيم والاتجاهات والعادات السائدة في

المجتمع الموجودة به المنظمة، يتم نقلها من المجتمع إلى المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من المتغيرات الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة.

حيث يؤثر كل هذا على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها ولكي تحظى المنظمة بالقبول والتشجيعية عليها أن تكون استراتيجياتها متوافقة مع ثقافة المجتمع.

2-2-1. ثقافة النشاط: إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها

معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط أي أن هناك تشابه في الثقافات الممثلة للمنظمات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه تكوين نمط معين داخل المنظمة حيث يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأفراد نوع لباسهم، ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا.

3-2-1. ثقافة المنظمة: ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين

الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتاج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها

المنظمة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيري وثقافي متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المنظمة في تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها. (nouiga,2003,69)

3-1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

تؤطر الثقافة التنظيمية أغلب القرارات المصنوعة داخل المنظمة إذ تلعب دورا بارزا ومهما لدى منظمات الأعمال وبالتالي لابد من التركيز عليها في مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي.

إذ يعرفها البعض على أنها مجموعة من الافتراضات الضرورية التي يشترك أعضاء المنظمة في وضعها وهي مشابهة لشخصية الفرد من حيث امتلاكها لتوجهات ومعايير تعتمد أساسا في العمل وغالبا ما يتأثر الأفراد بافتراضات المشتركة (القيم والمعتقدات) الموجودة بين أعضاء المنظمة.

إذ يعرفها scott فيري بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام. (مصطفى، 2000، 131)

وهي تتمثل في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة (العلي وآخرون، 2006، 305).

وبهذا فإن ثقافة المنظمة تمثل مجموعة من المميزات التي تتميز بها المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، وتمارس هذه المميزات تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمة، وتمثل الإطار الذي يوجه سلوك الأفراد أثناء العمل كتبني المنظمة قيما معينة كالخضوع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة.

(السكرانة، 2009، 358)

4-1. عناصر الثقافة التنظيمية:

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الثقافة التنظيمية تتضمن أربعة

عناصر هي: (العيان، 2005، 311).

1-4-1. القيم التنظيمية: القيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة المعرفة، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

2-4-1. المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

3-4-1. الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم توظيف الأب والابن في نفس المنظمة.

4-4-1. التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.

5-4-1. الاتجاهات: تشير الاتجاهات إلى التقييمات، المشاعر العاطفية، وميول التصرف التي يعتنقها الفرد سواء كانت مرغوبة أو غير مرغوبة.

5-1. أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة:

تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من كونها تشكل الإطار الفكري والمرجعي لسلوك العاملين، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي يشجع المؤسسين الأوائل ومجموعات العمل على فعله، والعمل غير المقبول الذي يتوقع أن يواجه الاستنكار والاستهجان منهم (عبد اللطيف، جودة، 2010، 123)، وأن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل

الدرجة والمهمة، وتؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وإن الدراسات التي تناولت الجانبين أظهرت أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات.

وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك المعرفي وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين. (جواد وآخرون، 2010، 8)

وأكدت الدراسات التي أجريت في الفترة الزمنية (1998-2002) إن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمات، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسة لنجاح هذه الإدارة (Holowetzki, 2002, 8)، وتعتبر المشاركة في المعرفة من الأساسيات لبناء المعرفة ولكن هذه العملية قد تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في ذلك للأسباب التالية: (عبيسات، 2005، 15)

- ✓ عدم توفر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة.
- ✓ نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.
- ✓ عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.
- ✓ عدم تبني الإدارة العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية.
- ✓ فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

أشكال الثقافة	أثر الثقافة على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الأنظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة، وتخلق توجهات عند الأعضاء بأن رؤية الإدارة العليا ضرورية جداً لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.

ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة، بحيث يتم تطوير استخدام إدارة المعرفة لصالح المنظمة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكين التحول من إدارة المعرفة بالعمليات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق، وتساعد في خلق المجتمعات العملية.

جدول رقم (01): تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.. (Leidner, 2006, p17-40)

يتضح من الجدول أعلاه رقم (01) أن الثقافات بحسب Leidner et (2006) تنقسم إلى أربع تصنيفات، وأفضلها الثقافة الإبداعية التي تشجع الأفراد نحو خلق المعارف ومشاركتها وتطوير الأساليب والطرق لتحقيق أفضل استخدام للمعارف المتوفرة، ولا تنحصر تصنيفات الثقافة التنظيمية عند هذه الأشكال فقط، إنما تتعدد وتتفاوت كما ذكرنا سابقاً، ولعل الثقافة التنظيمية السائدة في إحدى المنظمات تتناسب بقدر معين مع تطبيق إدارة المعرفة، وقد يكون جزءاً منها معارض للمتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، وعلى المنظمات كافة النظر بجدية في تحويل الثقافة التنظيمية السائدة إلى ثقافة مرنة تتناسب مع التطور المتجدد في المعارف.

2- القوى البشرية:

1-2. مفهوم القوى البشرية :

نقصد بالقوى البشرية أنها تمثل الكادر البشري الذي يقوم بكافة أعمال المنظمة ويعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه المنظمات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع. إذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح أو فشل للمنظمة، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي المنظمات التي تخلق وتبني كادراً بشرياً متميزاً ومهماً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر، ويشير المطيران (2007) إلى أن تنمية الموارد البشرية من خلال

زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة لرفع مستوى كفاءة الأداء، حيث يعتبر التعلم من أحد أدوات تنمية العنصر البشري وخلق القوى البشرية الحكيمة القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير، وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع.

ويتساءل (De Brùn 2005) لماذا لا يرغب الأفراد بمشاركة المعرفة، أو لماذا يرغبون؟ فالنظرة التقليدية تقول بأن مشاركة المعرفة ليست بالأمر الطبيعي أو الاعتيادي، ولذا كان لابد من دفع الأفراد وتحفيزهم لمشاركة المعرفة. لكن لو نظرنا قليلا في القيم والسلوكيات الدارجة في المنظمات التي تعتبر عائقًا ومانعًا لعمليات مشاركة واستخدام المعرفة، ومنها على سبيل المثال:

- ✓ "ليس لدي الوقت الكافي لذلك".
- ✓ "لدي الكثير من الأعمال الضرورية للقيام بها".
- ✓ "هذا ليس من اختصاصي".
- ✓ "أنت فقط تستخدم أفكار الآخرين لتنسب النجاح لنفسك".
- ✓ "أنا أود المساعدة، لكن مديري لن يعجبه ذلك بأن أضيع وقتي لمساعدة فريق آخر".

- ✓ "ليس هكذا نفعل الأشياء هنا".
- ✓ "أنا لا أثق بهم".
- ✓ "هل تقول لي كيف أقوم بعملتي؟".
- ✓ "لا تهتم بسؤال الآخرين المساعدة، لكن أنجز عملك بنفسك".

إن إقامة نظام شامل وكامل لإدارة المعرفة يتطلب نهجًا مناسبًا لإدارة الموارد البشرية وذلك بحسب ما يذكره تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة، وقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتعاظم بتعاظم الحاجة لإدارة المعرفة من خلال

تطوير ثقافة العاملين وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها. إذ أن العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتعويض وغيره، هي عادةً ما تحتاج لإعادة بنائها الهندسي لكي تدعم توجهات المنظمة للمعرفة. ويبين الجدول رقم (04) تأثير العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة، فبعضها تؤثر بشكل مباشر على عمليات إدارة المعرفة وبعضها تؤثر بشكل غير مباشر من خلال التأثير على السلوكيات الفردية والتنظيمية والتي بدورها تقود إلى تأثير على عمليات إدارة المعرفة.

عمليات إدارة الموارد البشرية	نمط التأثير	عمليات إدارة المعرفة
توظيف العاملين وتعيينهم على الشواغر استنادًا إلى تطابق سيرتهم الشخصية مع المواصفات الوظيفية	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تصميم بنية المؤسسة	مباشر	تنظيم المعرفة ومشاركتها
تدريب العاملين	مباشر	خلق المعرفة وتنظيمها
تقييم أداء العاملين	غير مباشر	خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها
تعويض العاملين ومكافأتهم عن طريق الأجور والترفعات	غير مباشر	خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها
تطوير مهنية العاملين عن طريق الترقية الوظيفية، وبرامج الإرشاد والبرامج الإدارية	مباشر	تنظيم المعرفة
	غير مباشر	مشاركة المعرفة

خلق المعرفة ومشاركتها واستخدامها	غير مباشر	إدارة معنويات العاملين: لقاءات جماعية، استقصاءات عن الرضا، تطوير ثقافي
مشاركة المعرفة	غير مباشر	التطابق مع لوائح العمل والسلامة ودراسة ظروف العمل، وتنسيق وترتيب المكاتب وغير ذلك

جدول رقم (02): تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة (الأمم

المتحدة، 2004، 39)

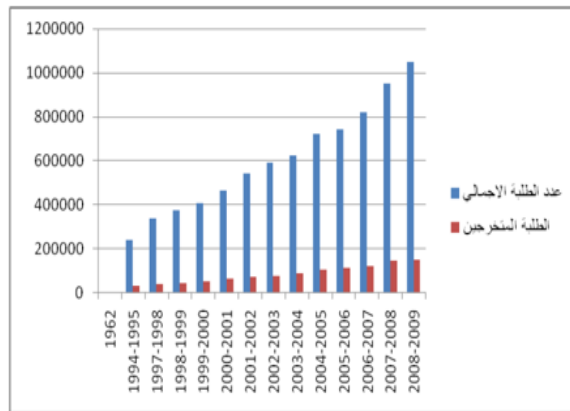
يتضح من الجدول السابق رقم (02) مدى الحاجة إلى إشراك الجهات المشرفة على إدارة الموارد البشرية في تطوير نظام إدارة المعرفة، وموائمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية إدارة المعرفة لخلق البيئة المحفزة لتطبيق ومشاركة المعرفة، ومن ذلك موائمة استراتيجية التدريب مع استراتيجية إدارة المعرفة، تسهيل اللقاءات الاجتماعية للعاملين في سبيل نشر المعرفة وتشجيع تبادل الأفكار والخبرات، والعمل على توليد الثقة بين العاملين لأجل الانفتاح والمشاركة الإيجابية.

2-2. الموارد البشرية للتعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر:

حققت الجامعة الجزائرية إنجازات في الجانب الكمي على عكس الجانب النوعي، الذي يزال أقل من المستوى المطلوب، إذا ما قورنت بمثيلاتها في الجامعات الأوروبية من الناحية الكمية والنوعية أو إنجازات البحث العلمي والاختراع، ويرجع تدني مستوى الخدمات التعليمية في جامعتنا إلى الظروف التي عاشتها الجزائر أثناء فترة الاستعمار الفرنسي، إلا أنه بعد الاستقلال أصبحت هياكل التدريس غير صالحة، ونسبة لا تزيد عن 10 % من المثقفين الذين اغلهم متأثرين بالثقافة واللغة الفرنسية، مع نقص الإطارات في مختلف المجالات، حيث وصل عدد الطلبة خلال سنة السنة الجامعية 1962-1963 إلى 2425 طالب وفي 2002 إلى 589933 طالب

ليصل عددهم 767324 طالب سنة 2006 و 1100000 طالب سنة 2007، لكن خلال 2010-2011، أصبح 1250310 طالب مقارنة بعدد المتخرجين خلال 1962 قدر بـ 93 طالب وصل إلى 5278 خريج سنة 1976، ليتعدى إلى 155000 خريج خلال السنة الجامعية 2010-2011، رغم هذا كله تبقى نسبة التخرج أقل من نسبة التسجيل بالجامعات نتيجة قضاء الطالب مدة أطول، بما هو مقرر للتخرج أو مغادرة بعض الطلبة مقاعد الدراسة الجامعية، (بوسته، 2000، 11)

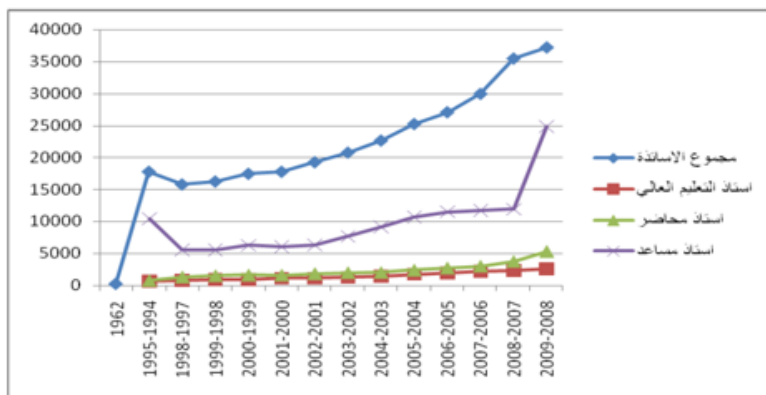
ويمكن إيضاح ذلك في الشكل (08) كما يلي :



الشكل (02) : تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين خلال الفترة 1962-2009 (حرثان، 2014، 165)

يبين الشكل (02) تطور عدد الطلبة المسجلين والمتخرجين خلال الفترة 1962-2009، في تضاعف مستمر راجع إلى ارتفاع نسبة الكثافة السكانية، خلال مرحلة التعليم العالي بسبب تحسن الظروف المعيشية واعتماد مبادئ تتماشى مع السياسة التعليمية، وهذا التزايد رافقه زيادة في تكاليف المنظمات التعليمية، سواء تعلقت بأجور الأساتذة أو الهياكل البيداغوجية ومختلف المستلزمات العملية التعليمية، مقارنة بعدد المتخرجين بسبب طول مدتهم في الجامعة تبعاً للبرامج المقررة لهم مما عرقل جودة التعليم العالي.

كما يمكننا أن نبين تطور عدد أعضاء الهيئة التدريسية منذ الاستقلال إلى غاية 2009 ، هذا من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (03) : تطور عدد الأساتذة خلال الفترة 1962-2009 (حرثان، 2014، 165)

يوضح الشكل (03) تطور نسبة أعضاء الهيئة التدريسية، حيث شهدت في بداية الاستقلال نقص فادح في التأطير البيداغوجي، و تمت تغطية هذا النقص بأساتذة أجنب اشرفوا عليها لمدة طويلة، فبعد سعي الدولة لتطبيق استراتيجية جزارة سلك الأساتذة تدريجيا عن طريق تكوين الطلبة، هذا من خلال تكوين عدد اكبر من أساتذة جزائريين وإرسالهم للتكوين العالي بالخارج، من اجل رفع تأهيلهم، غير أن الأساتذة الأجانب هم أكثر تأهيلا مما استوجب إلى صرف مبالغ مالية معتبرة تمثلت في أجور الأساتذة الأجانب ومصاريف عمليات التأهيل للمؤطرين، ومن بين الأسباب التي أدت إلى هذه الوضعية هي: (عبد اللطيف، 1982 ، 420)

- عدم وجود سياسة واضحة المعالم داخل مؤسسات الجامعية لتكوين المؤطرين وترقيتهم عمليا وتدريبهم بيداغوجيا.

- النتائج غير مرضية التي أعطاهها التكوين في الخارج عن الرغم من تضخم البعثات وتعدد الاتفاقيات مع البلاد الأجنبية نتيجة ضعف المراقبة في الخارج.

- عدم الاتفاق على إقرار مشروع نهائي لشهادات العليا فالأخرى تكون محتكمه إلى شهادات فرنسية والأخرى توضع كمشاريع مؤقتة.

شهد العقد الأخير من القرن الماضي توسع في فرص التعليم العالي، وقد انعكس ذلك التطور الملحوظ في خريطة انتشار مؤسسات التعليم العالي عبر ولايات الوطن، حيث توزع شبكة هذه المنظمات على 48 ولاية، تضم 47 جامعة و10 مراكز جامعية و 19 مدرسة وطنية عليا و10 مدارس تحضيرية و 4 ملحقات جامعية، كما تم إنشاء هياكل تعليمية، تستلزم أموال كافية من أجل التوسع والانتشار، مما استدعى إلى إجراء إصلاحات على قطاع التعليم العالي في الجزائر. أما بالنسبة للهياكل البيداغوجية متوفرة كما نلاحظ التأطير العلمي، وفر القطاع على ما يفوق 45 ألف أستاذ جامعي، منهم 12 ألف حاملي شهادة الدكتوراه و8 آلاف ذوي مستوى عالي و 4 آلاف في طريقهم للحصول على التأهيل، إلا فيه نقص موجود في بعض التخصصات كاللغات الأجنبية مؤكدا أنه سيتدارك من خلال اللجوء إلى الكفاءات الوطنية سواء داخل أو خارج الوطن عن طريق إرسال بعض الأساتذة للتكوين في الخارج، واستقطاب أساتذة من بلدان معروفة باستخدامها لهذه اللغات.(حرنان، 2014

(166،

ويعتبر أيضا عدد الباحثين في الجامعة الجزائرية قليلا، أين كان الباحثين خلال (1968-1969) لا يتعدى 114 باحثا، لا يشتغلون في الإنتاج البحثي إلا لفترات وجيزة، لكن بعد إصلاح الدراسات ما بعد التدرج في 1967، ارتفع عدد مراكز البحث من 9 مراكز إلى 13 مركز خلال (1975-1979) (خنيش، 2011، 76) كما صاحبه ارتفاع لعدد الباحثين من 242 باحث إلى 691 أستاذ باحث، وتطور في عدد مشاريع البحث من 327 مشروع إلى 1500 مشروع بحث خلال (1990-1996)، فمنذ تطبيق البرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (1998-2001)، قدر الأشخاص القائمين على الأبحاث بـ 10485 باحث منهم 53 يشتغلون بالبحث حوالي 5575 و 76%، منهم ينتمون إلى قطاع التعليم العالي والبحث العلمي لكن جل هؤلاء غير

مندمجين إلا قليلا منهم (خنيش، 2011، 83)

إلا أنه هناك إرادة واضحة نحو تطوير البحث العلمي، وهو ما أدى إلى ارتفاع إنشاء مخابره الموزعة عبر المؤسسات والمراكز الجامعية. فخلال 2002-2008 كانت فترة مراجعة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، أين تلقت دعم من قبل الدولة ومنها خصصتها أو دخل شراكة أجنبية، فكان هدفها هو إعادة النشاط الاقتصادي لهذه المؤسسات، بمعنى وضعها في مستوى مالي يسمح لها بمواصلة نشاطها، أما بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي كانت بداية مرحلة التحول من النظام الكلاسيكي إلى النظام الجديد، ونشأة مخابر البحث العلمي حيث اعتمد عدد منها في مختلف الميادين العلمية، وقد جاءت هذه تجسيدا لسياسة الوطنية لترقية البحث العلمي، التي تقرر ضمن القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي، حيث تم اعتماد المجموعة الأولى من المخابر سنة 2000 إلى غاية ماي 2003، أين تم إنشاء 542 مخبر على مستوى مؤسسات التعليم العالي كما صاحبه ارتفاع في الطاقة البشرية التي قدرت سنة 1998 بـ 3257 شخص، أي 116 باحث إلى 8000 باحث سنة 2000 لتصل إلى 1319 باحث في نهاية 2003 (عبد المجيد،

• 2008 ، 10-11)

كما تطلب تعديل وإتمام القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بالبرنامج الخماسي (2008-2012)، الذي يهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية والتكنولوجية، فشهدت هذه الفترة هياكل قاعدية وتجهيزات كبرى. كما ارتفع الغلاف المالي لمدة 5 سنوات قادمة إلى ما يقارب بـ 100 مليار دج، ومشاركة أكثر من 28000 أستاذ باحث خلال 2012 ما يمثل 60 % من العدد الإجمالي للأساتذة، وعليه حاولت الجزائر خلال هذين العامين الأخيرين برمجة سياسة بحثية تنطلق من الأعلى إلى الأسفل إضافة إلى خلق آليات تنفيذ المخططات العلمية من اجل الاستمرارية وتحقيق التقدم والتطور التكنولوجي.

غير أن الإحصائيات المسجلة تدل عن اهتمام دون المستوى، نتيجة عدم اندماج نسبة كبيرة من باحثي مؤسسات التعليم العالي في مشاريع البرامج الوطنية للبحث، فبعد إنشاء الوكالة الوطنية لتقييم وبرمجة البحث الجامعي "CNEPRU"، بدأ نشاط المخابر ينطلق في إطار البرامج الوطنية للبحث المتعلقة بالفترة الخماسية 2008-2012، أين سمح تحقيق نتائج هامة سواء على المستوى الكمي أو النوعي، نتيجة توفير شروط بحث علمي أفضل كالتجهيزات والتوثيق وإمكانات التنقل والسفر بالنسبة للباحثين وغيرها من تحسين الظروف، كما أن منحة البحث العلمي عرفت زيادة معتبرة مقارنة بما كانت عليه سابقا حيث نتج عن إنجازات هذا البرنامج ما يلي: (الجريدة الرسمية، 7.2008)

- إعداد وتطبيق 27 برنامج بحث وطني علمي من بين 30 مخططا قد تم تحقيقه بنسبة 90 % وهي نسبة إنجاز مرتفعة جدا.

- تنصيب 21 لجنة قطاعية من بين 26 دائرة وزارية كانت معنية بالبرنامج.
- اعتماد 640 مخبر بحث داخل مؤسسات التعليم العالي وإنشاء 16 مركز بحث في إطار المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي.
- إشراك 13700 أستاذ باحث و 1500 باحث دائم من بين 16000 كمجموع كلي .

3- القيادة الإدارية في الجامعة:

3-1. تعريف القيادة الإدارية:

إن القيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكون إدارة المعرفة هي استثمارا تقوم به المنظمات بهدف توظيفه في أنشطتها لتطويرها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا تصبح الجهة الأولى المسؤولة عن دعم وتطبيق إدارة المعرفة ونشرها فكريا وتطبيقا بين أقسام المنظمة

بصفة عامة وفي أنشطتها وعملياتها المتمثلة بالقدرة في التأثير في الآخرين هي القيادة الإدارية. (نجم، 2011، 23)

وقد تعددت تعريفات القيادة الإدارية ومن أهمها:

- أنها عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونية من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع. (الحسيني، 2009، 53)

- وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة في هذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عبوي، 2008، 25).

- وفي إطار منظمة المعرفة فالقيادة تلعب دوراً فاعلاً في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أشار "ادوارد دامنغ بان" النظام العام في المنظمة يشكل (85%) من تحقيق المنظمة لأهدافها ولا يشكل العاملون فيها إلا (15%) وهذا يدل بوضوح أن القيادة الإدارية في المنظمة تأخذ دوراً كبيراً في منظمة المعرفة على ضوء الاتجاهات الفكرية المعاصرة (حمود، 2010، 102).

3-2. أهمية القيادة:

يحتاج تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات الإدارية إلى مجموعة من المتطلبات يأتي على رأسها عنصر القيادة، وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها، ولم تنهأ القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن

هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه. (الحسيني، 2009، 54)

وتكمن أهمية القيادة في أنها: (العجي، 2008، 66) و(السكرانة، 2010، 21)

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- تنمية وتدريب الأفراد، ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.

3-3. مصادر قوة القيادة الإدارية:

نجد أن السبب الرئيس في أن الناس يقبلون تأثير القادة هو امتلاكهم للقوة، والقوة تعني قدرة التأثير على سلوك الآخرين، ويعتمد القادة في المنظمات على عدة

أنواع من القوة: (عبدالمقصود، 2006، 183) و(عليان وآخرون، 2010، 155)

- قوة الشرعية: وتأتي من المركز الرسمي في الهرم الإداري والسلطة الرسمية الممنوحة لذلك المركز.
- قوة المكافأة: وتعني القدرة على السيطرة وتقديم المكافآت التي تكون لها قيمة للآخرين مثل الترقية.
- قوة العقاب: وذلك في حالة عدم قيام العاملين بعمل مطلوب منهم.

- قوة الخبرة: تعتمد على امتلاك المعرفة والمهارات الفنية والخبرة الضرورية لنجاح المرؤوسين.

- قوة المعلومات: تعتمد على امتلاك المعلومات والسيطرة على توزيعها فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية والخطط المستقبلية.

3-4. الأنماط القيادية التي تدعم إدارة المعرفة:

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية هي أكثر ملائمة واتفقا مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. (Crawford,2003: 7)

يلخص عبد الوهاب (2007) أنماط القيادة في الجدول الموضح أدناه رقم (05)، مبيناً أهم سمات هذه الأنماط القيادية وأساليب تأثيرها وسمات المرؤوسين في كل نمط على حدا. مضيفاً أن هناك أنماطاً قيادية تتلائم مع متطلبات إدارة المعرفة، وأخرى لا تتلائم، ومن هذه الأنماط القيادية التي تتلائم مع تطبيق إدارة المعرفة: نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، ونمط القيادة التبادلية، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة الكاريزماتية.

نمط القيادة	أهم سماتها	أساليب التأثير	سمات المرؤوسين
القيادة الديكتاتورية	تركيز شديد للسلطة، ولا تشجع النقد ولا تسمح بإبداء الرأي. كما لا تعطي فرصة للاختيار بل تصدر	السلطة الرسمية والتهديد بالعقاب والانتقاد العلني والجزاء الشديد.	الميل إلى التبذل والعدوانية بسبب القهر، والشعور بالأنانية، والعلاقات متسلطة. ويسعى

البعض للتملق والنفاق ليحظى برضا القائد		قرارات فقط. ولا توفر الأمن النفسي للمرؤوسين.	
سيادة جو من التوتر والقلق، وعدم وجود أية صورة من صورة الرقابة أو الشعور بالانتماء للمنظمة، وعند الخطأ لا يمكن تحديد المسئول عنه بدقة لتميع المسؤولية.	تفويض شبه كامل للسلطات، واستخدام الآخرين للتأثير على التابعين حال التدخل الإجباري في شئون العمل، ويستخدم أحياناً سلطته الرسمية.	تفويض كامل للسلطة عدم الاهتمام بالعمل أو العاملين. عدم امتلاك القدرة على التوجيه الفعال، ويتبع القائد مبدأ عدم التدخل.	قيادة عدم التدخل
الاتصالات بين القائد والتابعين ودية وموضوعية ولا يتعطل أو يرتبك العمل في حالة غياب القائد لأن المسئوليات والمهام محددة بدقة وفي حالة فشل العمل تتكاثف المجموعة للتغلب على العقبات.	الترغيب في العمل عن طريق: إلغاء المسافة الاجتماعية بين القائد وبين العاملين، ورفع روحهم المعنوية عن طريق الاهتمام بالأمور الخاصة بكل فرد من جماعة العمل.	الاعتراف بفضل المرؤوسين ودورهم. وتسعى لإيجاد تماسك بين مجموعة العمل، وتسمح بالنقد البناء، وإبداء وجهات النظر، وتتيح الفرصة لاختيار البديل الأكثر ملائمة لأداء العمل. وتفويض جزء من السلطات	القيادة الديمقراطية

	بقدر ما تستدعيه حاجة العمل.		
القيادة الدائمة للأفراد	الاهتمام بتفاعل الجماعة مع بعضها البعض. وتركز على راحة مجموعة العمل وعلى تحديد خطوات سهلة للعمل تساعدهم على أداء المهام المنوطة بهم، وتدعيم الاستقلال بالعمل وتشجيع حرية الأفراد وتقديم العون.	الثقة والصدقة مع المرؤوسين والتعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والعدالة في التعامل وتدعيم الإشباع الذاتي.	الشعور بالانتماء لوجود قائد يلتفون حوله والإحساس بالأمان والانتماء للعمل وبالتالي زيادة درجة الرضا عن الوظيفة وتماسك ووحدة مجموعة العمل والرغبة في العمل وبذل الجهد والإحساس بسهولته.
القيادة الدائمة للمهمة	لا تشجع الاستقلال في العملي ولا مجال للمرونة مع الأفراد ولا يعطي مساحة للتعاون بين الأفراد بالعمل ولا تسامح مع المخطئ. لا توجد روح التعاون فيما بينهم.	يعتمد على سلطته الرسمية لفرض ما يريد والانتقاد للمخطئ حتى ولو علنًا، والتلويح بالعقاب وأسلوب الإكراه في حالة الخطأ أو خشية الوقوع فيه.	شيوع روح الخوف من العقاب وبالتالي عدم الإحساس بالأمان وعدم الثقة فيما يؤدونه ولذا فهم يرجعون إلى القائد في أدق التفاصيل وانخفاض الروح المعنوية بين الأفراد مما يؤدي لعدم الرضاء عن

			الوظيفة والتزام كل فرد بمهمته فقط وعدم شيوخ روح التعاون فيما بينهم.
القيادة التبادلية	يحاول فهم وترجمة سلوك تابعيه ليقابلها بالسلوك المناسب ويسعى للتفاعل الاجتماعي بين أفراد مجموعة العمل ويفوض جزءاً من سلطاته للتابعين ويخلق مناخاً تنظيمياً (سياسات، ثقافات) ويكون له تأثير كبير على جماعة العمل.	إعطاء المهارة والمعرفة فهو يعطي واجبات تزيد من مهارات وخبرات العاملين والعلاقات الشخصية والتحالف أحياناً والمنح المادية (مكافآت، وحوافز) وكثيراً المعنوية (تفويض للسلطة، مشاركة في القرارات، ترقية ..)	عادة ما توجد مجموعات عالية الجودة وأخرى منخفضة نتيجة عدم توحيد القائد مع كل العاملين ووجود قدر كبير من الولاء والثقة وتختلف درجة المساهمة والأداء الجيد للوظيفة تبعاً لإدراك التابع لأهمية وظيفته للقائد وتزويد قدرات ومهارات جماعة العمل المرتبطة بالقائد. وقد ينعكس ذلك على باقي الأفراد الالتزام من جانب الأفراد بأدوار إضافية نتيجة العقد غير المكتوب مع قائدها.

<p>القيادة التحويلية</p>	<p>شجاع محب للمخاطرة المحسوبة ويسعى دائماً للتغيير ويؤمن بقيمة الناس ويسعى لتزويد من حوله بالطاقة والنشاط وموجه بالقيم الأخلاقية ويتصرف في ضوئها ويتعلم طول الوقت وقادر على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة ويستثير فكر تابعيه ليعيدوا النظر في أهدافهم.</p>	<p>قوة الشخصية والذكاء والمهارة الشديدة بالعمل فهو يهر جماعة العمل بمهاراته والحوار والإقناع واستخدام القدوة وخاصة تقديم نفسه كقدوة بالعمل والعلاقات الإنسانية والذوبان مع تابعيه (تحالف، صداقة) وخلق دافعيه كبيرة للعمل عن طريق التحفيز المعنوي والمادي</p>	<p>ترتبط جماعة العمل ارتباطاً شديداً لشخصه بشكل واضح ويوجد إحساس عام بالطاعة له ويتحدون جميعاً تحت كلمته عادة ما يكون لدى المرؤوسين إحساس بالتحدي والرغبة في ذلك الجهد لتحقيق الأهداف التي اشتركوا في صنعها ويوجد شعور عام بالرضاء بين المرؤوسين والثقة الشديدة به وبقدراته ورؤيته ولديهم قدر من النشاط والديناميكية</p>
<p>القيادة الكاريزماتية</p>	<p>صاحب رؤية واضحة ويملك مقومات التعبير عنها ولديه قدرة كبيرة على الاتصال سواء لفظي أو نفسي ويمتلك</p>	<p>عادة ما يستخدم نفس أساليب القائد التحويلي لأنه منبثق منه ويقترب من أسلوبه في التأثير على تابعيه.</p>	<p>تشابه جماعة العمل في سلوكها تحت هذه القيادة أيضاً مع القيادة التحويلية.</p>

		معظم المقومات التي تجعله قدوة فلا يكتفي بالكلام بل يفعل ما يقول ولديه قدرة كبيرة على المرونة والتركيز ويرقي برغبات تابعيه إلى الدور والمكانة فهو يستخدم سيكولوجية الجماهير ولديه قدرة على الإلهام فهو يعتمد على إدارة تابعيه بالرموز والإشعارات	
--	--	--	--

جدول رقم (03): أنماط القيادة التنظيمية (عبد الوهاب، 2007، 13)

لخصت دراسة أعدتها الخيرو وجلال (2004) إلى أن مساهمة القائد الإداري في بناء وإدامة علاقات وثيقة مع زملائه والأفراد العاملين واهتمامه بالمشاركة في المؤتمرات والبرامج التي تعمل على تطوير علاقاته الثقافية والاجتماعية تؤدي إلى زيادة استجابة الأفراد العاملين لأوامره وتعليماته وسعي الأفراد لإنجاز الأهداف والطموحات التي يسعها القائد إلى تحقيقها. ويعتبر دور القيادة جوهري في نجاح تطبيق إدارة المعرفة كما يقول (Zyngier2006) حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشر الثقافة الملائمة وتبني البيئة الخصبة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة وإدارة المعرفة التنظيمية. وأينما وجد التزام قوى لدى الإدارة التنفيذية لتغيير

الثقافة التنظيمية، فحينها تكون المنظمة قادرة على خلق القيم التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة عبر الحدود والمستويات.

3-5. صفات قيادة إدارة المعرفة:

يواجه القادة الفاعلون تحديات العولمة والتكنولوجيا الجديدة كما يركزوا على القيم والمصداقية والقوة والجدارية المعرفية لدى العاملين ويحفزونهم نحو المشاركة فيها وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات المعتمدة على المعرفة والتي

تتصف مهمة قادتها بالآتي: (العلي وآخرون، 2006، 350-351) و (Singh 2008، 7)

- امتلاك رؤية واضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة.

- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والاستراتيجية.

- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت إمكانية قياس المنافع والكلف صعبة.

- يشجعون حرية وحركة المعلومات وتوليد المعرفة، بين المستويات التنظيمية.

- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات.

- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

- وتحفيز العاملين على المشاركة عن طريق تطبيق ما تعلموه وكيفية مشاركتهم بما يملكون من معرفة وكيف يمكن تفسير تلك المعرفة وترجمتها لمهارات وسلوكيات لتحسين الأداء.

وأشار كنعان إلى مجموعة من السمات تصور بأنها ضرورية للقيادة، وإنها إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائدا ناجحا، وأهم هذه السمات ما يلي: (كنعان،

2009، 312-313)

- المقدرة: وتتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، والعدالة.
- مهارة الإنجاز: وتتضمن الثقافة والتعليم، والمعرفة الواسعة، والقدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.
- تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، والرغبة في التفوق، والطموح.
- روح المشاركة: وتتطلب النشاط، الروح الاجتماعية الطيبة، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف.
- المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه، كما تتطلب أن يكون له مركزا اجتماعيا وماليا.
- القدرة على تفهم الموقف: وهذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

6-3. المهارات التي يتمتع بها قائد المعرفة الناجح:

أشار العتيبي ورفاعي إلى مجموعة من المهارات يجب أن يتمتع بها القائد

الناجح: (العتيبي، 2005، 184) و(رفاعي، 2009، 217)

- مهارة الهام الآخرين: وهي مهارة تنبثق عن جاذبية القائد وقدرته في الاتصال مع أتباعه وإمكاناته اللغوية في الإقناع.
- مهارة حل المشاكل وتسوية الخلافات: وتنبتق من قدرته على فهم السلوك الإنساني ومتابعة أمور أتباعه وتحديد أدوارهم وتشجيع التكافل والتضامن فيما بينهم.

- القدرة على اخذ المبادرات أو المجازفات المحسوبة :وهذا يتطلب من القائد أن يتمتع بشفافية وبقظة عالية بالنسبة لمحيطه وان يكون مرنا ونشطا في موقعه.

- الالتزام وتكريس الذات لأهداف المنظمة :إن القائد في نظر أتباعه القدوة في كل شيء وهذا هو الرابط المقدس بين القائد والأتباع، إذ يجب أن يضحى أكثر من أتباعه بمصلحته الذاتية في سبيل مصلحة جماعته.

- التمكين: وهي مشاركة القائد أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

4-تكنولوجيا المعلومات:

4-1. مفهوم تكنولوجيا المعلومات:

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات في بداية السبعينات مع ظهور الحواسيب الالكترونية على نطاق تجاري وأن مفهوم تكنولوجيا المعلومات يعني كافة الأمور التي تتضمن الحواسيب والأجهزة المساعدة لها وشبكات الحواسيب بأنواعها المختلفة ومعالجة البيانات والمعلومات بكافة أشكالها وكافة المراكز والوظائف المتعلقة بالتكنولوجيا وخدماتها في الأنظمة والمؤسسات إضافة إلى البرامج التي تستخدم في أداء الأعمال والوظائف وتسويق المنتجات والخدمات وكل ما يتعلق في ذلك من برامج وأجهزة ومعدات. (العاني، 2009، 63)

تعني تكنولوجيا المعلومات الوسائل والطرق المبتكرة والحديثة والمتقدمة في معالجة المعلومات والمعرفة من حواسيب وشبكة معلومات واسعة النطاق للحصول على المعلومات وتخزينها وربما تطويرها وتحديثها وإعادة استخدامها في المنظمة من أجل الوصول إلى الأهداف بسرعة فائقة وبأداء عالي في عالم متطور تسوده المنافسة الهائلة. (نور الدين، 2009، 107)

ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة للحصول على أفضل المميزات من المتطلبات الرئيسية لأي مؤسسة تريد أن تكون في المقدمة، وإدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بغية تحسين إنشاء المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي دونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل، وكثير ما تكون المؤسسات المبعثرة جغرافيا في حاجة ماسة إلى هذه الأداة، لكونها بحاجة أكثر إلى التواصل والتعاون بطرق مفيدة ومنتجة، وتحتاج بعض الحالات تكنولوجيا تعاونية أكثر اتقانا في التعقيد مثل اجتماعات الفيديو والاجتماعات الالكترونية بواسطة البريد الالكتروني، ولهذا ستحتاج المنظمات إلى نظام تكنولوجيا معلومات يزود مخططي سياسات التعليم ومتخذي القرار وكذلك المسؤولون التنفيذيين، بالمعلومات اللازمة لإنجاح ما هو منوط بهم من أعمال ومهام. (الصاوي، 2007، 67-73)

2-4. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة:

إن تكنولوجيا اكتشاف المعرفة باستطاعتها أن تكون فعالة جدا للمنظمات التي ترغب في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وأن ما يسمى اكتشاف المعرفة في قواعد البيانات، أصبح يطلق عليه مسمى آخر وهو منجم البيانات، من جانب آخر فإن مصطلح منجم البيانات مشتق ومرتبطة بمصطلح آخر هو مستودع البيانات، فهما لهما دور هام في تسهيل اكتشاف المعرفة وتناقلها، فمستودع البيانات هو عبارة عن أرشيف للمعلومات يتم الحصول عليها من مصادر متعددة، ثم يتم تخزينها وفق خطة موحدة وفي موقع واحد، وهي مصممة لغرض التحليل بما ينسجم مع طبيعة بنية الأعمال، أما منجم البيانات هو عبارة عن تحليلات لكمية كبيرة من البيانات، بغرض إيجاد قواعد وأمثلة ونماذج يمكن أن تستخدم وتدل أصحاب القرار، وتنبأ بالسلوك المستقبلي، وهو يهدف إلى توصيف للحالة الموجودة أو التي حدثت، أو التنبؤ بما يمكن أن يحدث. (العلي وآخرون، 2006، 152-158)

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها، ويمكن أن نلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في النقاط التالية: (الكبيسي، 2005، 94-95)

- الإسهام في تعزيز أماكن السيطرة على المعرفة الموجودة والتي جعلت منها عملية سهلة وذات تكلفة أقل.

- المساعدة في تهيئة بيئة ملائمة، وتساند تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

- تسهيل وتسريع وتبسيط كل عمليات إدارة المعرفة من تحليل وخزن ومشاركة ونقل وتطبيق واسترجاع البحث.

- توفير وسائل اتصال سهلت من تكوين ورش عمل مشتركة، تحتاجها الجماعات المتفاعلة في مناطق جغرافية مختلفة، وتوفير قاعدة معرفية تحتوي على جميع المعارف حول المواضيع ذات الصلة بعمليات المنظمة.

- والمساعدة في انجاز الوظائف الكتابية وإعداد الوثائق وزيادة سرعة ودقة ومعالجة هذه الوثائق وسهولة تداولها.

في بحث أجراه المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية (American Productivity Center، 2000 and Quality) فقد تبين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لإدارة المعرفة أصبح له جدوى وتأثير في أغلب المنظمات، إلا أن هذه الأدوات تعتبر أكثر تعقيداً عما تظهر عليه، حيث أنها تتطلب طاقة قوية لتطبيقها وتحقيق استمراريتهما. وتساعد تكنولوجيا المعلومات في تطبيق وبناء نظم إدارة المعرفة في العمليات التشغيلية، ومن ذلك إدارة المشروعات إلى تطوير المنتج إلى عمليات البيع وما بعد البيع، كما وتبين أن أهمية توصيل الأفراد بالأفراد أو الأفراد بالمعلومات يعتبر المحرك الرئيسي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم وعمليات إدارة المعرفة.

تلعب التكنولوجيا دورًا جوهريًا ومتعاظمًا في تطبيق إدارة المعرفة، حيث يرى كلا من الباحثة "داسي" (2007) والباحث (2005) "De Brùn" بأن التكنولوجيا تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال اتجاهين اثنين:

- تتيح الإمكانية للأفراد لتنظيم وتخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة محكمة البناء، وذلك الحال كما في المكتبات الإلكترونية وقواعد البيانات.
- تساعد في توصيل الأفراد مع الأفراد لتمكينهم من مشاركة المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، إلا أنها لم توثق وتدون بعد بشكل محكم البناء، وذلك من خلال الفيديو وصفحات التواصل الاجتماعي وغيره من الأدوات.

3-4. استخدام الأنترنت في إدارة المعرفة:

الأنترنت هي بنية تحتية تكنولوجية تستخدم بروتوكولات وقواعد نظم الأنترنت المفتوحة لتنفيذ شبكة تكون خاصة بشركة ما، والأنترنت هو وسيلة، وأكبر وقع لها هو السرعة، إذ تقدم سرعة في الحصول على المعلومات، ويساعد في تنفيذ النشاطات الأساسية المختلفة والضرورية لتوليد المعرفة، ونقلها والتشارك فيها، ومن هذه النشاطات دمج المعرفة في المنتجات والعمليات والأفراد، علاوة على ذلك فإن الأنترنت تلعب دورًا هامًا في تسهيل التفاعل بين الزبائن، وهي تساعد منظمات الأعمال على الحصول على بيانات قيمة، يمكن بناؤها بعد ذلك بطريقة هادفة لتوليد المعرفة عن الزبائن. (كرماي، 2005، 98-95)

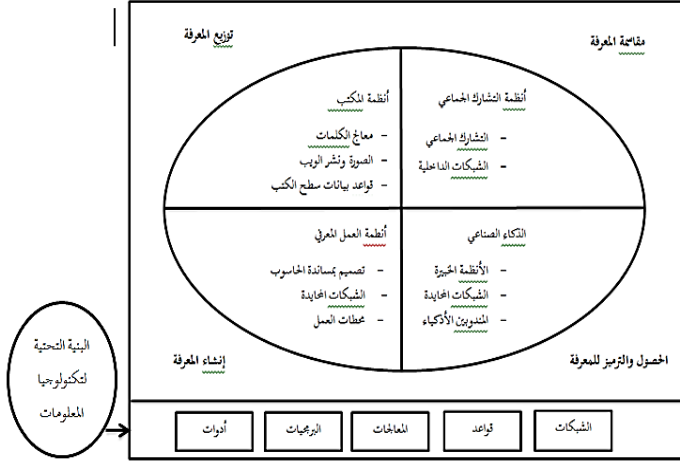
ويساعد في الاتصال والتنسيق بين مختلف أقسام المنظمة مما يسهل عملية الإدارة والتحكم بكل النشاطات والعمليات، ويعتبر وسيلة فعالة لإجراء عمليات التدريب ونشر المعرفة والوعي والإرشادات المتعلقة بالعمل والمنتجات في المنظمة، وهو أيضًا وسيلة اتصالات بين كافة أجزاء المنظمة وبتكلفة بسيطة جدًا مقارنة مع وسائل الاتصال الأخرى. (الطيبي، 2010، 158)

4-4. البنى التكنولوجية لنظام إدارة المعرفة:

ترتبط المعرفة وإدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها، والمشاركة بها، وحتى تكوينها، لا بد لها من تأمين البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، ولعل أهم عناصر البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والتي تتضح في الشكل (04) تتمثل فيما يلي: (الزيادات، 2008، 169) و

(العاني، 2009، 76)

- أدوات وأجهزة المدخلات والمخرجات التي تستخدم لإدخال وخارج المعلومات والمتعلقة بالحاسوب.
- البرمجيات أو مجموعة التعليمات المستخدمة لأداء مهمة معينة وتشمل أنظمة التشغيل، والاتصالات.
- أدوات وأجهزة الاتصالات وهي تشمل المودمات والأقمار الصناعية والكابلات.
- وحدة المعالجة وتحتوي على وحدة المعالجة المركزية والتي تقوم بتنفيذ البرمجيات لتأدية مهمة معينة، والذاكرة الداخلية والتي تقوم بالعمل كمنطقة التخزين للمعلومات.
- أدوات وأجهزة التخزين التي تحفظ المعلومات والبرمجيات (الأقراص المدمجة).
- شبكة الانترنت .



الشكل رقم (04): عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (نجم، 2007، 104)

5-4. أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في إدارة المعرفة:

4-5-1. الشبكة العنكبوتية (Internet): وهي ما تعتبر الثورة الحقيقية في

التكنولوجيا، ونتيجة للشبكة العنكبوتية أصبح العالم الكبير قرية صغيرة لا تتعدى شاشة حاسوب، فقد أصبح بالإمكان الاتصال مع ملايين الحواسيب المنتشرة عبر العالم والتابعة للأفراد أو الشركات أو منظمات الأعمال أو الحكومات أو أي جهة كانت، وبالتالي فإن الشبكة العنكبوتية تعتبر أكبر قاعدة للمعلومات المحدثه لحظة بلحظة والمتوفرة لكافة الأطراف سواء الأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، ومن استخدامات الشبكة العنكبوتية محركات البحث والموسوعات الشاملة والمدونات ومشاركة الصور والفيديو والتواصل الاجتماعي وغيره الكثير، ولا يسعنا عند الحديث عن الشبكة العنكبوتية إجمال كافة مزاياها وتأثيراتها على طبيعة الأعمال والعلاقات، لكن نجمل بقولنا أن عمليات إدارة المعرفة تستعين وبشكل كبير ومتعاظم على الشبكة العنكبوتية وما يرتبط بها من تطبيقات وأنظمة وبرامج.

4-5-2. الشبكة الداخلية (Intranet): هي شبكة داخلية خاصة بمنظومة

العمل في المنظمة، تمكن المستخدمين من مشاركة الملفات والطابعات والأوامر البرمجية والرسائل الإلكترونية وغيره، بحيث تتكون هذه الشبكة من أعضاء

محددin ولا تكون مفتوحة لأي مستخدم مثل الشبكة العنكبوتية .وتساعد هذه الشبكات في تسهيل عمليات مشاركة المعرفة من خلال سهولة وسرعة الوصول إلى المعلومات والأفراد وتداول أي جديد بين كافة المستخدمين أولاً بأول.

3-5-4. الشبكة الخارجية (Extranet): هي شكلاً أوسع من الشبكات

الداخلية، فلا تكون فقط بين مستخدمين في المنظمة إنما بشراكة مع منظمات وأطراف خارجية أخرى تجتمع في شبكة خارجية خاصة لتشكيل منظومة عمل متكاملة فيما بينهم، وذلك كالشبكات بين الجامعات والمكتبات الدولية والدوريات والمختبرات العلمية، وتعتمد الشبكة الخارجية على الشبكة العنكبوتية التي تسهل هذا التواصل بين مستخدمي الشبكة، ويعتبر هذا النوع من الشبكات أداة أكثر فعالية في مشاركة المعرفة نظراً لتعدد المستخدمين والمصادر وتنوع المعلومات والمعارف والخبرات المتداولة.

4-5-4. البريد الإلكتروني (E-mail): وتعتبر الأداة الأكثر انتشاراً واستخداماً

بين أوساط العامة ومنظمات الأعمال والحكومات، وهي شكلاً من أشكال التواصل الإلكتروني من تبادل الرسائل النصية والصور ولقطات الفيديو والصوت، ونتيجة هذا الانتشار الواسع للبريد الإلكتروني فقد أصبح أداة هامة في مشاركة المعلومات والمعارف والتجارب بين الأفراد جميعاً.

5-5-4. التعليم الإلكتروني (E-Learning Tools): أدوات التعليم الإلكتروني

أصبحت تتطور بشكل كبير وينتشر استخدامها والاعتماد عليها في عمليات التعليم والتدريب ومشاركة المعلومات، حيث تتيح هذه الأدوات إمكانية توصيل الأفراد مع بعضهم البعض بشكل إلكتروني عبر الشبكة العنكبوتية لأغراض التعليم والتدريب حول قضية معينة، بحيث يتشاركون المعلومات والمعارف والخبرات بسهولة دون الحاجة للتواجد الجسدي في أماكن ملموسة.

6-5-4. البرامج المكتبية (Office Automation Applications): وتشمل

مجموعة من البرامج المساندة للفرد في تنظيم أعماله اليومية، كبرامج تنظيم الوقت

وقائمة الأعمال، برامج لإدارة الاجتماعات، برامج لتنظيم المواعيد واللقاءات، وتهدف هذه البرمجيات إلى أتمت كافة المهام والواجبات التي تنجز المكاتب الإدارية بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الجودة والكفاءة وتحسين فاعلية الاتصالات والمعلومات بين المكتب والأطراف الأخرى.

4-5-7. إدارة الوثائق (Document Management): هي برامج محوسبة

توثق المحتويات والملفات والوثائق والمناقشات والرسائل الإلكترونية، لتمكين العاملين والإدارة من الاستفادة منها بسهولة ويسر دون الحاجة لشغل معظم الوقت في البحث عن المعلومة هنا وهناك، كما وتتيح التكنولوجيا الحديثة في إدارة الوثائق إلى البحث في مضمون الوثائق والمراسلات بسرعة فائقة، وترجمتها إلى العديد من اللغات، وتخزينها ونقلها ومشاركتها.

4-5-8. أدوات التواصل بين الأفراد (Connecting People with People):

(Tools) توفر هذه الأدوات إمكانية تواصل الأفراد فيما بينهم دون الحاجة للسفر واللقاء الملموس، وذلك بالاعتماد على تكنولوجيا محادثات الفيديو والصوت التي تتيح للأفراد الحديث مع زملائهم في العمل والتفاهم معهم في كافة قضايا العمل وإمكانية الشرح الميداني العملي للطرف الآخر بسهولة ووضوح ودقة، كما وتتيح سبل الاتصال هذه إلى متابعة الأعمال عن بعد، وعقد ورش العمل والاجتماعات الخاصة، وتوجيه الأفراد والإشراف عليهم دون مشقة أو عناء.

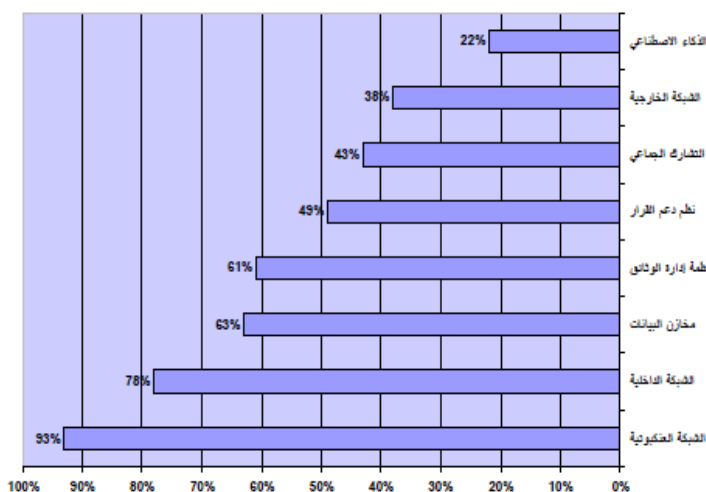
4-5-9. الأنظمة الافتراضية (Virtual Systems): المقصود بالأنظمة

الافتراضية أنها تلك البرمجيات التي تخلق بيئة اصطناعية افتراضية ثلاثية الأبعاد واقعية التصميم، تتيح المجال للتفاعل البشري مع الحاسوب بشكل أكثر واقعية وتطور، وتسمح هذه التكنولوجيا ليس فقط لمشاركة المعرفة وإنما لتطبيقها، وذلك كال تدريب على الطيران أو إجراء عمليات جراحية خطيرة وغير ذلك.

4-5-10. نظم الذكاء الصناعي (Intelligence Systems): وهي أنظمة

متطورة تفكر بأسلوب مماثل للبشر، وتنجز الأعمال والمهام بفاعلية وتكامل، وتتيح

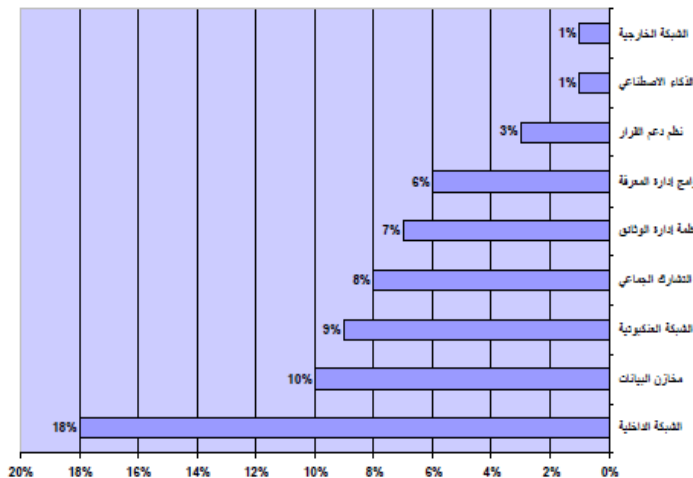
نظم الذكاء الصناعي برمجة الحاسوب ليصبح قادرًا على التصرف مثل الإنسان، كما وأنها تستطيع تخزين خبرات المعارف الإنسانية المتراكمة واستخدامها في عمليات اتخاذ القرار من خلال توليد الحلول للمشكلات المعقدة في فترة قصيرة وبجهد أقل. وفي تقرير أصدرته مؤسسه KPMG Consulting (2000) حول إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج استطلاع ميداني شارك فيه أكثر من 423 شركة رأس مالها يزيد عن 200 مليون دولار أمريكي وتعمل في دولٍ غربية، أن التكنولوجيا بحد ذاتها لا تنشئ برامج إدارة المعرفة لكنها تسهل وتساعد في تطبيق هذه البرامج، خاصة للمنظمات الكبيرة والمنتشرة جغرافيًا. فقد أظهر الاستطلاع أن حوالي 93 % من المنظمات استخدمت الانترنت لإدارة المعلومات، بينما 78 % استخدمت الشبكات الداخلية، و 63% استخدمت مناجم البيانات وتقنيات التخزين، والشكل رقم (05) يوضح هذه التقنيات.



الشكل رقم (05) : استخدامات التكنولوجيا لإدارة المعرفة (KPMG, 2000, p16)

بالإضافة لهذه النتائج، يظهر التقرير أن المستطلعين يرون بأن الشبكات الداخلية هي الأدوات الأكثر فعالية في مساعدتهم لإدارة المعلومات، بينما الشبكات

الخارجية هي الأقل فعالية. ويوضح الشكل رقم (06) أدوات تكنولوجيا المعلومات الأكثر والأقل فعالية لإدارة المعلومات.



الشكل رقم (06): أدوات تكنولوجيا المعلومات الأكثر والأقل فعالية لإدارة

المعلومات (KPMG, 2000, p16)

خلاصة :

على الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الكتاب والدارسين، لكنهم يتفقوا على ضرورة خلق بيئة مشجعة ومناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات، ومن الجدير ذكره بأن إدراك متطلبات تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات وترفع من مستوى أدائهم داخل المؤسسة الجامعية

قائمة المراجع:

- 1- الحسيني صلاح هادي: "القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا"، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2009.

- 2- السكارنة بلال خلف: "التطوير التنظيمي والإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 3- العلي عبد الستار وآخرون: "المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2006 م.
- 4- العميان محمود سلمان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 5- المطيران عبد الله مطيران: "إدارة نظم المعرفة"، دراسة غير منشورة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007 م.
- 6- حريم حسين محمود: "السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمنظمات"، دار زهرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 7- ربيعي مصطفى وعثمان محمد غنيم: "مناهج وأساليب البحث العلمي: النظرية والتطبيق"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 8- عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد: "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"، مجلة جامعة دمشق لعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.
- 9- جواد شوقي ناجي وموسى صباح محمد: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية"، دراسة حالة، مجلة علوم إنسانية، السنة السابعة، العدد 44، 2010 م.
- 10- عبيسات حيدر: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية"، دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة، عمان، 2005.
- 11- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لعربي آسيا: "منهجية إدارة المعرفة"، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأعضاء، منظمة الأمم المتحدة، نيويورك، 2004.

- 12- محمود بوسنة، "تأملات حول تطور التعليم العالي في الوطن العربي ومدى مساهمته في عملية التنمية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 13 ، جامعة قسنطينة، جوان 2000
- 13- حرنان نجوى: "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، إشراف د. يحيوي مفيدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، 2014 .
- 14- عبد اللطيف بن اشهو: "التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1993 - 1980"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1982 .
- 15- دليلا خنيتش: "سياسة البحث العلمي بالجزائر: الأهداف والنتائج"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22 ، بسكرة، جوان 2011
- 16- عبد المجيد بن نعيمة: "دور المخابر العلمية بالجامعة الجزائرية في تنظيم البحث العلمي ومساهمتها في تطوير وسائل وأساليب التعليم العالي"، المؤتمر المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، يومي 24-27 فيفري 2008 ، المملكة العربية السعودية.
- 17- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 10 ، فبراير 2008
- 18- نجم عبود نجم: "القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011
- 19- عبوي زيد منير: "القيادة ودورها في العملية الإدارية"، دار البداية ناشرون وموزعون ، عمان (الأردن)، 2008م
- 20- حمود خيضر كاظم: منظمة إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 21- العجمي محمد حسنين: "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008.

- 22- محمد عبد المقصود: "القيادة الإدارية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 23- عليان ربيعي مصطفى وآخرون: "مبادئ الإدارة وظائف المدير"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- عبد الوهاب سمير: "دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة"، مركز دراسات استشارات عامة، القاهرة، 2007.
- 25- كنعان نواف: "القيادة الإدارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 26- العتيبي ضرار جبر: "تطور الفكر والأساليب في الإدارة"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 27- رفاعي ممدوح: "إدارة المعرفة مفاهيم ومبادئ"، ط3، جامعة عين الشمس، القاهرة (مصر)، 2009 م.
- 28- العاني مزهر شعبان: "نظم المعلومات الإدارة: منظور تكنولوجي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2009.
- 29- مالك ابن نبي: "مشكلة الثقافة"، دار الفكر، ط12، دمشق، 2006.
- 30- نور الدين عصام: "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 31- الصاوي ياسر: "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- 32- الكبيسي عامر: "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، الكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.
- 33- كرمالي سلطان: "إدارة المعرفة مدخل تطبيق"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 34- الطيطي إسماعيل محمد: "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- 35- الزيادات محمد عواد : "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008
- 36- نجم عبود نجم : "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
- المراجع الأجنبية:
- 37- KPMG Consulting : **"Knowledge Management Research Report"**, Netherlands .2000
- 38- Singh, K : **"Role of Leadership in Knowledge Management"** ,Journal of Knowledge Management, Vol. 12, No. 4, 2008.
- 39- Crawford, C.B : **"Exploring the Relationship Between Management and Transformational Leadership"**. Paper presented at the ALE 2003 Conference, Anchorage, Alaska, 16—19 July.
- 40- Holowetzki, A **"The relationship between knowledge management and organizational culture"**: An examination of cultural factors that support the flow and management of knowledge within an organization, University of Oregon, USA,2002.
- 41- Leidner, D. et al : **"The Role of Culture in Knowledge Management"** A Case Study of Two Global Firms, International Journal of e-Collaboration, Vol. 2, No. 1, 2006.
- 42- Med nouiga, « **la conduit par la qualité dans un context socioculturelle** », Essai de modalisation systamique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P-TRUCHOT ENSAM paris, 2003

مراكزريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية آلية جديدة لضمان جودة التكوين الجامعي - نماذج لتجارب بعض الدول د. أقوجيل أيوب د. وسام عطوم

مقدمة

تنطلق العملية التنموية في أي دولة من النشاط الاقتصادي، حيث يتطلب هذا الأخير ثقافة ريادية تعتمد على الروح والثقافة المفاوضية والتمتع بروح المنافسة لرفع كفاءة الإنتاج، لذلك تسعى كل الدول على توفير بنية أساسية ملائمة وتشريعات متطورة وبيئة أعمال مشجعة على الترابط الاقتصادي تعتمد على السرعة فهي تتسم بوتيرة متسارعة تقودها ابتكارات وإبداعات ونمو مطرد للاستخدام والتفاعل والترابط بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص وفق قيم تحقق التنمية الاقتصادية والبشرية لتحقيق تنمية مستدامة شاملة، لذلك لجأت أغلب الدول لإنشاء مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية لاعتبارها عنصر فاعل ومؤثر في المجتمع لما تقدمه من بناء علمي وثقافي واجتماعي واقتصادي، لذلك فهي لها دور كبير في تحقيق التغيير، من خلال النهوض بالتعليم العالي لضمان جودة التكوين الجامعي يهدف للوصول إلى منظمة قادرة على دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر.

إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية؟ وماهي أهم الآليات الجديدة المقترحة لضمان جودة التكوين الجامعي؟.

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما المقصود بريادة الأعمال ومراكز ريادة الأعمال في الجامعات؟.
- 2- ما العلاقة التي تربط بين ريادة الأعمال والمؤسسات الجامعية؟.

3- هل توجد آليات جديدة مقترحة لضمان جودة التكوين الجامعي؟

أهداف الدراسة:

1- تسليط الضوء على ريادة الأعمال ومراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية.

2- إبراز دور المؤسسات الجامعية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة.

3- التطرق لبعض الآليات الجديدة كمقترحات لضمان جودة التكوين الجامعي.

4- إبراز دور مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأجنبية والعربية.

منهج الدراسة: اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي والتحليلي لتلاؤمهما مع معطيات دراستنا، فهو يقوم بجمع المعلومات ومختلف البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وتحليلها واستخلاص منها نتائج ذات أهمية للبحث العلمي.

تقسيم الدراسة: تم تقسيم دراستنا إلى ثلاث محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: المقاربة المفاهيمية.

المحور الثاني: مقترحات لتبني الجوائر لفكرة مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية لضمان جودة التكوين الجامعي.

المحور الثالث: ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية نماذج عن تجارب بعض الدول.

المحور الأول: المقاربة المفاهيمية

الفرع الأول: تعريف ريادة الأعمال ومراكز ريادة الأعمال في الجامعات

أولاً: تعريف ريادة الأعمال

الجدول رقم 01: مفاهيم ريادة الأعمال

المؤلف	المفهوم
عبد الفتاح محمد	التوجه برغبة لإنشاء عمل خاص يديره الفرد من خلال بذل الفكر والجهد والوقت والمال، ويتحلى فيها بروح المغامرة

وتقبل المخاطرة المحسوبة، وتحمل التبعات النفسية والاجتماعية والمالية لذلك، واستثمار عوائده في التوسع الأفقي أو الرأسي لتوفير فرص عمل جديدة له ولغيره للتخفيف أو الحد من البطالة، وكذلك تحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية لنفسه ولغيره، والمساهمة في بناء مستقبله ومستقبل وطنه، والمساهمة في إحداث تطوير وتنمية وطنية شاملة ومستدامة.	
مجموعة من الأنشطة تقوم علي الاهتمام وتوفير الفرص، وتلبية الحاجات والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء الأعمال.	المومني هنادة العجايب أمينة
مجموع الإجراءات اللازمة لإيجاد شيء مختلف ذي قيمة من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين لذلك، مع الأخذ في الاعتبار المخاطرة المحسوبة لذلك للحصول علي مكتسبات مادية أو تحقيق الرضا الفردي بهدف الوصول إلى منظمة قادرة علي دعم الابتكارات بشكل نظامي ومستمر.	محيلان محمد
المبادرة والمبادأة في ابتكار سلع أو خدمات يكون للريادي السبق في عرضها في السوق، مع تحمل المخاطر ومواجهة التهديدات، وهكذا يصبح رائداً إذا استمر علي هذا الوضع لفترة طويلة.	زيدان عبد الرازق، خليل عبد القادر
إنشاء عمل خاص وإدارته من خلال إنفاق الجهد والوقت والمال وتحمل تبعاته النفسية والاجتماعية والمالية، واستثمار عوائده لتحقيق الرفاهية الاجتماعية وبناء المستقبل.	العتيبي منصور موسي محمد

المصدر: بسام سمير الريميدي: تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدي الطلاب-استراتيجية مقترحة للتحسين-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد6 2018، ص375.

ثانيا: مفهوم مراكز زيادة الأعمال في الجامعات

ويرتبط بمفهوم زيادة الأعمال مفهوم مراكز زيادة الأعمال والذي يشير إلى أنه هياكل جامعية تساعد على تحقيق نشاط ابتكاري ونمو اقتصادي، ويشار إلى مراكز زيادة الأعمال على أنها "جهة تقوم بتطوير وتنمية الشركات أو المؤسسات عامة من خلال الأنشطة الإبداعية والمبتكرة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، ومن خلال تحسين أساليب الإنتاج أو الخدمة الحالية، وقد تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة".

ويمكن استخلاص تعريف إجرائي لمراكز زيادة الأعمال على أنها وحدة تنظيمية بالجامعة تدعم الأفكار والأنشطة والمشاريع الريادية المبتكرة، والتي تساعد الطلاب والباحثين والخريجين وغيرهم على القيام بمشروعاتهم الخاصة مستقبلا بما ينعكس بالفائدة على الفرد والجامعة والمجتمع عامة.¹

الفرع الثاني: تعريف التعليم العالي والمؤسسات الجامعية وجودة التكوين

الجامعي

أولاً: تعريف التعليم العالي.

يقصد بالتعليم العالي التعليم الذي يتم داخل كليات أو معاهد جامعية بعد الحصول على الشهادة الثانوية، وتختلف مدة الدراسة في هذه المؤسسات من سنتين إلى أربع سنوات، وهو آخر مرحلة من مراحل التعليم النظامي فهو كل أنواع الدراسات التكوينية أو التكوينية الموجه الذي تتم بعد المرحلة الثانوية على مستوى مؤسسة جامعية أو مؤسسات تعليمية أخرى معترف بها كمؤسسات للتعليم العالي من قبل السلطات الرسمية للدول وتختلف تسميات هذه المؤسسات التعليمية، فهناك: الجامعة، الكلية، الأكاديمية، فالجامعة أعلى مؤسسة معروفة في التعليم العالي وتطلق أسماء أخرى على الجامعة و المؤسسات التابعة لها، مثل: الكلية،

1- منال سيد يوسف حسنين، أدوار مراكز زيادة الأعمال بالتطبيق على مركز التطوير الوظيفي وزيادة الأعمال بجامعة الإسكندرية كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، العدد 73، 2020، ص، ص 979-980.

المعهد، الأكاديمية، المدرسة العليا، وهذه الأسماء تسبب اختلاطا في الفهم لأنها تحمل معاني مختلفة من بلد لآخر.¹

كما نجد تعريفا للتعليم العالي بالجزائر حسب الجريدة الرسمية والتي جاء فيها: "كل نمط للتكوين أو للتكوين للبحث يقدم على مستوى ما بعد التعليم الثانوي من طرف مؤسسات معتمدة من طرف الدولة، وتتكون مؤسسات التعليم العالي من الجامعات والمراكز الجامعية والمدارس والمعاهد الخارجية عن الجامعة، كما يمكن أن تنشأ معاهد ومدارس لدى دوائر وزارية أخرى بقرار مشترك مع الوزير المكلف بالتعليم العالي".²

ثانيا: تعريف المؤسسات الجامعية:

الجامعة مأخوذة من الكلمة الإنجليزية universities والذي يعني التجميع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة، وهكذا استخدمت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلدان والشعوب.

والجامعة بمفهومها الحديث ووظائفها المتعددة لم تكن وليدة اليوم ولا الأمس القريب، وإنما جاءت نتيجة لتاريخ طويل ترك من خلفه جذورا وفكرا وعملا وممارسات، ولذلك فإن كلمة جامعة في اللغة العربية اسم فاعل "جمع" ولو تأملنا في مفهوم الجامعة في الوقت الحاضر لوجدنا أنها المكان الذي يجمع الأشخاص لإنجاز أعمال وشتى الوظائف، والجامعة بمعناها الواسع "لا تعني شريحة من الأفراد الكبار الذين أكملوا مستوى معين من التعليم، وإنما تعني مكان الاجتماع، وتعني أداء الشيء جماعيا كما في القول الصلاة جماعة".³

1- ثلاثية الطيب، دغير فتحي: مداخلة بعنوان دور الجامعة الجزائرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى الطالب: الواقع والتحديات (جامعة سوق اهراس أنموذجا)، ملتقى افتراضي بعنوان دعم وتمويل ريادة الأعمال ودوره في تحقيق التنمية، جامعة سوق اهراس 2021، ص 05.

2- المرجع السابق، ص 05.

3- ثلاثية الطيب، دغير فتحي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

ثالثاً: مفهوم جودة التكوين الجامعي:

إن تهيئة المؤسسة الجامعية لتحقيق الجودة هي عملية تتطلب السعي للتغيير عبر تبني جوانب الجودة المتمثلة في الالتزام، التركيز على المستفيد، التعاونية، النظام التقويمي المتكامل والتحسين المستمر. فالالتزام يكون بالالتزام جميع العاملين في المؤسسة الجامعية من إداريين وموظفين وطلبة بثقافة الجودة وبمواصفات البرامج التكوينية المعقدة وفق المعايير الإقليمية والدولية، وكذا معايير تقييم الشهادات وتقديم بحوث علمية ودراسات نفعية أما التركيز على المستفيد يقودنا إلى التمييز بين نوعين من المستفيدين: المستفيد الداخلي أي الطالب الذي يستهلك المعارف والمهارات وهو الذي يتلقى التكوين المجدي لإعدادة وفقاً للمستوى الذي يحتاجه سوق العمل،¹ والمستفيد الخارجي الذي يتمثل في مؤسسات الخدمات والإنتاج التي توظف الطلبة المتخرجين، لذلك فإن نوعية التكوين في الجامعة تكمن اليوم في قدرته على التكيف مع الاحتياجات المطلوبة من طرف عالم الشغل من خلال إنتاج كفاءات قادرة على مواجهة التغيرات الحاصلة في سوق العمل.

إن انفتاح الجامعة على محيطها الاجتماعي والاقتصادي وعلى جميع المستويات من المحلية إلى العالمية، يعد ضرورة حتمية بهدف الاطلاع على متطلبات هذا المحيط وشروط التوظيف وبالمقابل لا بد من المؤسسات الاقتصادية أن تسهم هي الأخرى في عملية التقصي عن مخرجات الجامعة والإسهام في بناء البرامج التكوينية بغرض استقطاب الأنسب من هذه المخرجات لوحداها الإنتاجية.²

المحور الثاني: مقترحات لتبني الجرائر لفكرة مراكز زيادة الأعمال في

المؤسسات الجامعية لضمان جودة التكوين الجامعي

1- جنادي لمياء: الجامعة بين ضمان جودة التكوين وتلبية متطلبات سوق العمل دراسة تحليلية لآراء الأساتذة بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2020، ص 45.

2- المرجع السابق، ص 46.

الفرع الأول: استراتيجية مقترحة لزيادة دور الجامعات في تنمية ثقافة
ريادة الأعمال لضمان جودة التعليم العالي.

جدول رقم 02: استراتيجية مقترحة لزيادة دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة
الأعمال لدى الطلبة

رؤية الاستراتيجية	أن تتحول الجامعات إلى جامعات ريادية هدفها نشر وتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة حتى يصبحوا رواد أعمال عالميين.
رسالة الاستراتيجية	تسعى الجامعات إلى تعظيم دورها في نشر وتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلبة، بشكل يساعد في تشجيعهم على العمل الحر بدلاً من تمسك الكثير منهم بالوظائف الحكومية، بجانب دعم المشاريع الريادية لما لها من دور في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة.
هدف الاستراتيجية	تهدف الاستراتيجية إلى تحسين دور الجامعات في نشر وتنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى طلابها، وزيادة قدرتها على مواجهة المعوقات التي تواجهها في توجيه الطلبة للمشاريع الريادية.
أهداف الاستراتيجية الفرعية (الخيارات الاستراتيجية)	<ul style="list-style-type: none"> - تبني مدراء الجامعات فكر ريادة الأعمال داخل الجامعات. - تطوير قدرات الجامعات التعليمية والتكنولوجية. - زيادة دور الجامعات في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. - وضع استراتيجيات ريادية داخل الجامعات تستهدف نشر الثقافة الريادية. - وجود أطر بشرية متخصصة في ريادة الأعمال. - وضع خطة تستهدف توفير كافة متطلبات دعم المشاريع الرياضية. - عمل برامج توعية و تثقيف الطلبة حول أهمية ريادة

<p>الأعمال.</p> <p>- خلق أجيال مؤهلة من رواد الأعمال، ولديهم القدرة على المنافسة عالمياً.</p> <p>- توفير الإمكانيات المادية والمالية والبشرية اللازمة لدعم المشاريع الريادية.</p> <p>- تعديل وتطوير البرامج والمقررات داخل الجامعات في مختلف التخصصات.</p>	
<p>- مدراء جامعيين مبدعين، هياكل تنظيمية مرنة، حاضنات أعمال، برامج تعليمية متطورة، التعليم للريادة، مراكز توظيف وريادة أعمال، علاقات عامة متميزة، إعلام وإعلان، أعضاء هيئة تدريس مؤهلين، شراكات مع القطاع الخاص، مؤسسات مصرفية للتمويل، مركز استشارات فنية وقانونية واقتصادية وإدارية، بنية تكنولوجية حديثة، مراكز تدريب لريادة الأعمال خبراء في ريادة الأعمال.</p>	<p>مقومات تنفيذ ونجاح الاستراتيجية</p>
<p>- تعديل الرؤية والرسالة بما يتوافق مع الاتجاه العالمي الذي يشجع ريادة الأعمال.</p> <p>- وضع استراتيجية خاصة بريادة الأعمال تشجع الطلاب وتدفعهم للعمل الحر.</p> <p>- وجود مدراء جامعيين يؤمنون بفكر ريادة الأعمال، وتحفز أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب على تبني هذا الفكر، مع توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لدعم المشاريع الريادية للطلبة، وإنشاء حاضنات الأعمال داخل الجامعات حتى تكون داعمة للمشاريع الريادية للطلبة، وتعديل البرامج الدراسية بمقررات خاصة بريادة الأعمال.</p> <p>- وضع سياسات تحفيزية (مادية ومعنوية) لتشجيع الطلبة على توليد الأفكار الابتكارية وتحويلها إلى مشاريع ريادية،</p>	<p>إجراءات تنفيذ الاستراتيجية</p>

<p>وعمل شراكات مع الجهات الخارجية ورجال الأعمال لدعم المشاريع الريادية الخاصة بالطلبة.</p> <p>- عقد دورات تدريبية للطلبة بهدف إكسابهم الخصائص والمهارات الريادية التي تمكنهم من أن يصبحوا رواد أعمال، وتدريبهم على كيفية بدء المشاريع.</p> <p>- محاولة تغيير ثقافة الطلبة بالتمسك بالوظائف الحكومية لأنها أكثر أماناً، وتشجيعهم على التحول إلى العمل الحر، وأن يكونوا رواد أعمال.</p> <p>- وضع ميزانية خاصة بنشر وتنمية الثقافة الريادية بين مختلف الطلبة.</p> <p>- قيام الجامعات بتمويل المشاريع الريادية الخاصة بالطلبة في المراحل الأولى على أن يكون لها نسبة من الأرباح عند استقرار المشاريع ونجاحها.</p> <p>- تصميم برامج تعليمية خاصة بريادة الأعمال، تكون مدتها عام دراسي تستهدف إكساب الطلبة المهارات الريادية، وتكسيهم المعارف الخاصة بكيفية توليد الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى مشاريع، وإعداد دراسات الجدوى وتنفيذ المشاريع.</p> <p>- عمل شراكات مع بعض المؤسسات المصرفية لتمويل المشاريع الريادية وتقديم الدعم المالي المطلوب، وتقديم تسهيلات في السداد، وتخفيض نسبة الفائدة علي القروض.</p> <p>- إعفاء المشاريع الريادية الخاصة بالطلبة من الضرائب والجمارك في المراحل الأولى.</p>	
<p>يجتمع مدراء الجامعات لوضع برنامج زمني مقترح لتطبيق الاستراتيجية، بشرط أن يتم وضع إمكانيات الجامعات في</p>	<p>البرنامج الزمني</p>

<p>الاعتبار قبل تحديد البرنامج الزمني لتطبيق الاستراتيجية لضمان نجاحها، ويُقترح فترة زمنية تتراوح ما بين 4 إلى 6 سنوات كمدة زمنية لتطبيق الاستراتيجية.</p>	
<p>- تشكيل لجنة عليا من مدراء الجامعات لمتابعة وتقييم مدى تطبيق بنود الاستراتيجية، والنتائج المحققة، ومقارنتها بما هو مستهدف، مع متابعة الجدول الزمني لتنفيذها.</p> <p>- متابعة مدى التزام كل جهة بالأدوار المكلفة بها، والتعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجه تنفيذ الاستراتيجية.</p> <p>- تقييم مستوى الثقافة الريادية لدى الطلبة كل سنة، مع قياس مدى اتجاه الطلبة لتنفيذ مشروع ريادي خاص، وتقييم الدعم المقدم لهم من الجامعات لتشجيعهم على ريادة الأعمال.</p> <p>- متابعة مدى التغيير في الموروث الثقافي لدى الطلبة، والتغيير في طرق تفكيرهم بمستقبلهم بعد التخرج.</p>	<p>طرق متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييمها</p>

المصدر: بسام سمير الرميدي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 390-391-392.

الفرع الثاني: أدوار مقترحة لتفعيل مهام مراكز ريادة الأعمال في الجامعات

لضمان جودة التكوين الجامعي:

أولاً: تقديم خدمات تعليمية: ويمكن تصنيف الخدمات التعليمية كالتالي:

1- تقديم دورات تدريبية: تقديم دورات تدريبية في المجالات التالية : (التفكير

الابتكاري وتعليم الإبداع، تنمية المهارات ودعم الكفاءات المطلوبة لإيجاد رواد أعمال، والتخطيط المالي والتمويل، والاعتبارات القانونية الخاصة بريادة الأعمال وغيرها، والتسويق والمبيعات والمنافسة.

2- تقديم برامج ريادية: يجب أن يقدم المركز عدد من البرامج لدعم وتعزيز

ريادة الأعمال عن طريق برنامج يسمى (برنامج الشركة) لتشجيع كل الطلبة على بدء

التفكير في إنشاء شركتهم ويحتوي هذا البرنامج على تعليم مهارات الريادة، ويزودهم بالثقافة المالية لتمويل شركتهم وكيفية الاستعداد لسوق العمل، حيث تناح لهم الفرصة لإقامة شركة حقيقية وإدارتها ويختتم البرنامج في النهاية بمسابقة سنوية إقليمية لأفضل شركة وتقديم الدعم المالي لها بالشراكة في تقسيم الأرباح.

3- تقديم ورش عمل: ومن ضمنها ورشات العمل التفاعلية حيث يتم دعوة الطلبة للمشاركة في الأنشطة التي تحتويها ورشات العمل، والتي تعتبر من نماذج التعلم التجريبي الإبداعي، ومن الأمثلة على ذلك " ابتكار تغليف المنتجات " و"تحدي برج الورق"¹.

4- المسابقات: تشمل الترويج للمستثمرين وتشكيل شركاء حقيقين والتواصل معهم، حيث يمثل التواصل واحدة من مهارات الريادة الأساسية، فيتم تشجيع الطلبة على المشاركة في عدد من فعاليات التواصل المتنوعة والندوات وحلقات النقاش للتعلم من الخبراء وبناء علاقاتهم الخاصة، وتمكينهم من مواجهة مخاوفهم من التحدث أمام الجمهور والتعلم بشكل أسرع عن العمل الجماعي والشركات الناشئة.

5- المعسكر التدريبي لمدة نصف يوم في الأسبوع: حيث يجب أن يعمل الطلبة في مجموعات بإشراف وتوجيه مهنين متطوعين لتعليمهم ونقل خبراتهم إليهم، يجب أن يركزوا على الابتكار وزرع روح الابتكار، حيث يتعلم الطلبة كيفية ابتكار مشروع وتحديد المشاكل التي يمكن أن تواجههم في مشاريعهم وتحليلها، وإيجاد آلية جديدة لحلها، بما يؤدي إلى إيجاد حلول تتسم بأنها عملية وقابلة للتجسيد.

ثانيا: توفير عدد من الخدمات لرواد الأعمال: يجب أن تكون هذه الخدمات

كالآتي:

-توفير مساحة مكتبية مجانية للطلاب أصحاب المشاريع.

-المساعدة في إعداد الدراسات السوقية، والمالية للمشروع.

1 - منال سيد يوسف حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 1009.

-التدريب المستمر على المهارات الريادية، والجوانب المختلفة لإدارة المشروعات من قبل مدربين محترفين.

-المساعدة في إعداد دراسة جدوى متكاملة عن المشروع.

-المساهمة في إعداد الدراسة المالية للمشروع، وتحديد مصادر التمويل

المناسبة.¹

ثالثاً: تقديم تدريب متخصص من قبل حاضنة الأعمال: توفير تدريب متخصص يتناسب مع احتياجات كل شخص بمفرده عن طريق المدربين في حاضنة الأعمال، ويتم عن طريق فصلين دراسيين يتم التطرق فيهما إلى:

-إعداد خطة عمل وخطة المبيعات والتسويق.

-إجراء الدراسة السوقية.

-حساب الربحية والأدوات المالية الأخرى المطبقة للمشروع.

-وضع خطة لمتابعة ما بعد حاضنة الأعمال في الجامعة بما في ذلك خطة

التمويل.²

رابعاً: وضع علاقة بين النظم البيئية وريادة الأعمال والشركات المنبثقة

عن الأكاديميين

يقدم مفهوم النظم البيئية لريادة الأعمال فهماً معادلاً لأنظمة الابتكار الإقليمية، حيث يكون رائد الأعمال جهة فاعلة رئيسية، ويؤثر السياق المحلي أو البيئة لرائد الأعمال على أفعاله، في حين يمكن استخلاص المزيد من التأثيرات بشكل واضح من اقتصاديات تكتل مارشال، واقتصادات جاكوب الحضرية، أو تركيز شومبيتر على مبتكر الأعمال، فإن استعارة النظام البيئي تتسم بالمرونة والشمول في التقاط وربط عدد من التطورات النظرية، يتم التعبير عن الأهمية المحلية من خلال الدور الذي تلعبه الشبكات، والتي تعد هيكلًا معززاً لمنظومة ريادة الأعمال، في حين

1 - منال سيد يوسف حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 1009.

2- المرجع السابق، ص 1010.

أن القسم السابق حدد بوضوح الطابع المحلي الجغرافي لشبكات ريادة الأعمال، فإن الاتصالات غير المحلية ممكنة وهناك حالات واضحة حيث تساهم في أداء النظام البيئي الناجح، وبالتالي تضمن حماية البيئة من التلوث تماشياً مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية، حيث تركز النظم البيئية لريادة الأعمال على أكبر التركيبات المحلية لحماية البيئة، هناك حاجة إلى وحدة أصغر نظام بيئي فرعي، مثل النظام البيئي لريادة الأعمال بالجامعة.

الأدبيات الناشئة عن ريادة الأعمال الجامعية تدرك النظم البيئية أن هذه قد توجد كنظم إيكولوجية فردية، على الرغم من أنها تتخطى بوضوح حدود النظم البيئية لريادة الأعمال القائمة على المكان،¹ تميل الأدبيات التي تناقش النظم البيئية لريادة الأعمال في الجامعات إلى التركيز على الطلاب ورجال الأعمال الأكاديميين والبيئة والبنية التحتية التي طورتها الجامعة لأغراض ريادة الأعمال وأهمية المعرفة الجامعية لأداء الشركات الريادية وتحديد الأنشطة البيئية التي تحقق قيمة للمؤسسة، وإدارة الجامعات فيما يتعلق بالتكوينات المنبثقة، أو المشاكل في ظهور مثل هذه النظم البيئية يُقترح هنا أن النظام البيئي لريادة الأعمال بالجامعة هو نظام فرعي لنظام بيئي لريادة الأعمال أوسع يضم مجموعة متنوعة من الشركات تحقق قيمة بيئية، مما يشير إلى الطابع المتداخل للأنظمة البيئية، تعد النظم البيئية الفرعية لريادة الأعمال أدوات تحديد مفيدة في تنظيم النظم البيئية لريادة الأعمال، مع مساهمات مهمة في رأس المال الاجتماعي، وظهور النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال أو الحوكمة كونها أمثلة جيدة لهذه الأداة.²

على هذا النحو فالنظام البيئي لريادة الأعمال بالجامعة يتيح تحديداً أوضح لحدود الشبكة وفي نفس الوقت يعرض إمكانية وجود عدة أنظمة بيئية فرعية

1- دانيال بروكوب، بيرس طومسون، تحديد الشبكات في النظم البيئية لريادة الأعمال: انفتاح النظم البيئية، مجلة Springer Nature نشرت على الإنترنت، الرابط <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00710-w>، في 05 ديسمبر 2022، ص 04.

2- المرجع السابق، ص 04.

منفصلة تتعايش في نفس المنطقة، على سبيل المثال النظم البيئية لريادة الأعمال في جامعات إمبريال كوليدج لندن وجامعة لون دون متروبوليتان منفصلة، ولكنها موجودة في نفس النظام البيئي لريادة الأعمال في لندن، من خلال اتصالات شبكة متعددة، قد تشترك هذه الروابط في النهاية في بعض الروابط البعيدة،¹ ولكنها تنتمي بشكل أساسي إلى مجموعات شبكات فرعية أو أنظمة إيكولوجية فرعية مختلفة، في حين أنه من الثابت جيداً أن النظم البيئية لريادة الأعمال في الجامعات حيث تتمتع الجهات الفاعلة في الجامعة بشخصية بحثية أقوى محافظة على البيئة تتجلى إما من خلال المنشورات أو الإفصاحات أو براءات الاختراع لأجهزة محافظة على البيئة، أو لديها أقسام علمية قوية، تولد المزيد من النتائج الإيجابية.²

هناك ندرة في الأدلة على خصائص الشبكة وكيفية ارتباطها بالأرقام المنبثقة على وجه الخصوص تم تحديد عدد من الجهات الفاعلة في مجال ريادة الأعمال في النظام البيئي بالجامعة حاضنات الأعمال (داخل وخارج الحرم الجامعي)، المجمعات العلمية، مكاتب نقل التكنولوجيا (TTO)، المستثمرين (الصناديق الأولية وأصحاب رؤوس الأموال)، وفريق الإدارة والجامعات، بما يتوافق مع موارد عناصر البنية التحتية المادية، والوسطاء، والتمويل والموهبة، والقيادة، على التوالي يسلط الأدب الأكاديمي لريادة الأعمال الضوء أيضاً على دور شبكات الصناعة والتي تُستخدم عادةً في تمويل الأبحاث أو التعرف على الفرصة من قبل المؤسس الأكاديمي والذي يمثل شكلاً من أشكال المعرفة.³

خامساً: تقديم دروس بخصوص العلاقة بين النظم البيئية ومراكز ريادة

الأعمال في الجامعات سواء المثالية أو الغير المتجانسة

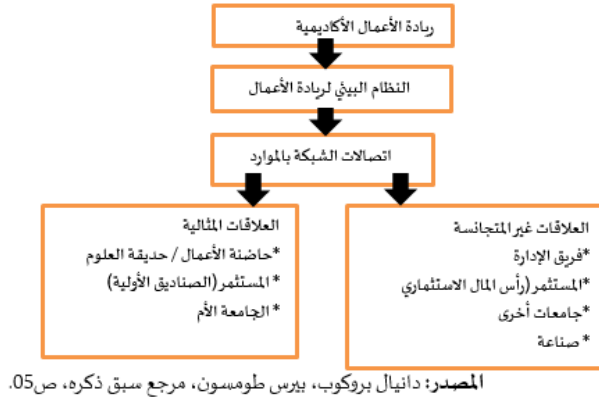
1- Bourellos, E., Magnusson, M., & McKelvey, M.): Investigating the complexity facing academic entrepreneurs in science and engineering: The complementarities of research performance, networks and support structures in commercialisation. Cambridge Journal of Economics, 36(3), 2012, p. 751–780.

2- Di Gregorio, D., & Shane, S: Why do some universities generate more start-ups than others? Research Policy, 32, p. 209–227.

3- دانيال بروكوب، بيرس طومسون، مرجع سبق ذكره، ص 04.

يعرض الشكل 1 إطارًا مفاهيميًا يعكس واقع الأنظمة البيئية لريادة الأعمال في الجامعات تتم مناقشة كل عنصر من عناصر الشبكة بالتفصيل أدناه وهو كالتالي:

الشكل رقم 01: الإطار المفاهيمي للشبكات وريادة الأعمال الأكاديمية



1- العلاقات المثالية:

إن العلاقات التي يمكن وصفها بالمثالية تتعلق بالجهات الفاعلة حيث يكون للجامعة مشاركة أكبر إما من خلال تأسيس وظيفة مكون النظام الإيكولوجي في الأصل أو لعب دور رئيسي فيه ومشاركة مجال التعليم العالي كما هو موضح في النظرية الفرعية الأكاديمية بعبارة أخرى هذه امتدادات للجامعة الأم والتي يمكن اعتبارها في حد ذاتها الممثل الأكثر تشابهًا في أي نظام إيكولوجي لريادة الأعمال بالجامعة، على هذا النحو تشمل هذه الوظائف الموسعة مكاتب نقل التكنولوجيا، وحاضنات الأعمال، ومستثمرو الصناديق الأولية الذين يمكن الوصول إليهم عادةً من خلال صناديق التحدي الجامعية أو صناديق إثبات المفهوم والجامعة نفسها، تم العثور سابقًا على أن مكاتب نقل التكنولوجيا ليس لها أي تأثير على نويا ريادة

الأعمال الأكاديمية أو التكوين المنبثق وبدلاً من ذلك تلعب أدواراً لاحقة تساعد في البقاء على قيد الحياة.

بينما من المتوقع أن تكون حاضنات الأعمال مرتبطة بالأرقام المنبثقة بالنظر إلى الأدبيات الموجودة لم يتم العثور على الشركات المنبثقة الأكاديمية لاستخدام مثل هذه المرافق وبدلاً من ذلك فإنهم يميلون إلى "الاحتضان" في الأقسام الأكاديمية بشكل غير رسمي، تلعب المجموعات العلمية دوراً مشابهاً لحاضنات الأعمال، وهي مُدرجة كمكونات مهمة في النظام البيئي لريادة الأعمال بالجامعة، ومع ذلك هناك أدلة محدودة على تأثيرها على معدلات الانقسام من خلال الدراسات عادة لا يصممون ممثلين آخرين في النظام البيئي.¹

2- العلاقات غير المتجانسة

تميل الجهات الفاعلة في النظام البيئي لريادة الأعمال بالجامعة والتي تتمتع بطابع غير متجانس إلى أن تكون خارج تأثير الجامعة، والتي يُنظر إليها على أنها خارج قطاع الجامعة، يتم تعيين فريق الإدارة الخارجية في شركة منبثقة من شبكات ريادة الأعمال المحلية أو الإقليمية حيث يقوم رواد الأعمال ذوو الخبرة بإحضار روابطهم الخاصة والمهارات التجارية على هذا النحو، فقد وجد سابقاً أنها مرتبطة بالتكوين المنفصل في نفس الوقت، ريادة الأعمال الأكاديمية.

تؤكد الأدبيات على أهمية المستثمرين أصحاب رؤوس الأموال، الذين يقدمون التمويل اللازم لتطوير الشركة المنبثقة.² ومع ذلك، فإن هذا النوع من التمويل متاح بشكل أساسي في مرحلة ما بعد إثبات المفهوم، وغالباً بعد تشكيل الشركة، عندما يتم حل الكثير من عدم تناسق المعرفة الأولية، وجد أيضاً أن بعض الشركات

1 -Belitski, M., Aginskaja, A., & Marozau, R: Commercializing university research in transition economies: Technology transfer offices or direct industrial funding? Research Policy, 48(3), 2019, p 601–615.

2 -Prokop, D. (2021b) The academic spinoff theory of the firm. The International Journal of Entrepreneurship and Innovation, 1–11. <https://doi.org/10.1177/1465750321>

المنبثقة يتم تشكيلها من قبل أكثر من جامعة أم واحدة، في مثل هذه الحالات، سيؤدي ربط الجامعات المستقلة إلى ربط مجموعات شبكات متعددة، مما يزيد من الوصول إلى موارد الجامعة. يسلط الكثير من المؤلفات الأكاديمية الضوء أيضًا على أهمية الشبكات الصناعية كعوامل مؤثرة حاسمة خاصة في تشكيل الشركات الفرعية الأكاديمية.

تم النظر سابقًا في الجهات الفاعلة التي تشكل النظام البيئي لريادة الأعمال في الجامعة بشكل مستقل من حيث إنشاء شركة منفصلة أو من خلال مقياس قائم على مركزية الشبكة لمركز النظم الإيكولوجية لريادة الأعمال بالجامعة، ومع ذلك فقد تم تكريس جهد محدود لاستكشاف علاقتهم من خلال إطار النظام البيئي، مع التركيز بشكل خاص على طابعهم الشبكي.¹

سادسًا: الحرص على تنفيذ إجراءات تفعيل دور الجامعات في النظم البيئية تلعب الجامعات دورًا مهمًا في النظام البيئي للمؤسسات الناشئة حيث تساعده على النمو من خلال توجيه برامج التدريس والبحث الخاصة بها لدعم وتشجيع روح المبادرة والابتكار الذي يكون نتائجه خلق مؤسسات ناشئة لم يختلف دافع الحكومة الجزائرية من دمج تعميم ريادة الأعمال في الجامعات عن ما هو متعارف فالجامعات الجزائرية كغيرها من الجامعات العالمية تسعى إلى غرس ثقافة الابتكار ورعاية المواهب المحلية؛ من المساهمات القيمة الأخرى للجامعات الجزائرية تنظيم مسابقة سنوية خاصة بالمؤسسات الناشئة مثالها **webdays** غالبًا ما ينصب اهتمام رواد الأعمال المشاركين في مجال الاتصالات والخدمات الإلكترونية التي تعد الأكثر استخدامًا في تدريس ريادة الأعمال داخل الجامعة، ومسابقة **Hult Prize** الدولية لدعم ريادة الأعمال الاجتماعية يقودها الطلاب الجامعيين وتديرها مؤسسة **Hult Prize** بالتعاون مع **Clinton Global Initiative** هدفها الأساسي التقليل من الأعباء البيئية في المجتمعات تطوير الخدمات الاجتماعية وكذا إيجاد حلول مبتكرة

1- Bourellos, E., Magnusson, M., & McKelvey, M. opcit, p p 751–780

للتحديات الاجتماعية؛ يتنافس خلالها الطلاب سنوياً من مختلف جامعات العالم في شكل فرق وذلك عن طريق طرح أفكار مبتكرة قادرة على أن تكون مؤسسات ناشئة مستقبلاً.¹

سابعاً: تقديم الجامعات لبرامج ودروس لتنمية ثقافة ريادة الأعمال للطلبة:

تساهم ريادة الأعمال في إعادة هيكلة للجامعات التي تسعى لزيادة قدرتها التنافسية والتوسع في برامجها التعليمية، والبقاء في ظل المنافسة الكبيرة بين الجامعات محلياً وعالمياً وفي نفس الوقت تحقيق التوازن بين كون الجامعة مؤسسة تعليمية عامة، وكوسيلة للتسويق وريادة الأعمال، كما أن إكساب الطلاب المهارات الريادية يتطلب من الجامعات بذل المزيد من الجهود لإكسابهم هذه المهارات، وتأهيلهم نفسياً وفكرياً للبدء في العمل الحر حيث اتجهت العديد من الجامعات في أنحاء العالم إلي تصميم بعض البرامج التعليمية والمقررات الدراسية في ريادة الأعمال²، بجانب تصميم برامج تعليمية لمنح درجة الماجستير والدكتوراه في ريادة الأعمال، كما اتجهت الكثير من المؤسسات الحكومية والخاصة إلي إعداد برامج تدريبية ودراسات متخصصة في ريادة الأعمال، ونتيجة لذلك ظهر ما يُسمى بالجامعة الريادية التي تستهدف تدريب وتأهيل الطلاب حتى يكونوا رواد أعمال في المستقبل وتدريبهم علي كيفية بدء مشاريعهم الخاصة، وإكسابهم المهارات الريادية اللازمة كما يستهدف هذا النوع من الجامعات إدارة وتنظيم ومشاريعهم بطريقة ريادية، وتقديم المساعدات المالية لهم، كما يقع علي عاتق هذه الجامعات³ مهمة تنمية الثقافة الريادية لدي الطلاب من خلال توفير العنصر البشري المؤهل للعمل

1- ياسمينه مخناش، جمال الدين خاسف: النظم البيئية المبتكرة للمؤسسات الناشئة تسميط الضوء على مساعي الجزائر لبناء نظام بيئي خاص بالمؤسسات الناشئة (2003_2020)، مجلة اقتصاديات الاعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 02، 2022، ص، ص 37-38.

2- بسام سمير الرميدي، مرجع سبق ذكره، ص 377.

3- بسام سمير الرميدي، مرجع سبق ذكره، ص 377.

الحر، والراغب في تحمل المخاطر، وتدريبهم علي تحويل أفكارهم ومقترحاتهم المبتكرة إلى مشاريع هامة، وإكسابهم مهارات إعداد وتنفيذ المشاريع، وتقديم كافة الاستشارات والدعم والتوجيه لهؤلاء الطلاب.¹

المحور الثالث: ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية نماذج عن تجارب

بعض الدول

الفرع الأول: مراكز ريادة الأعمال في بعض الجامعات الأجنبية

أولاً:- مركز ريادة الأعمال بجامعة فيرفيلد Fair Field University

بالولايات المتحدة الأمريكية: يعتبر بمثابة حلقة وصل للخبرة في مجال ريادة الأعمال، وتقديم الدعم وبين الإدارة الجامعية وأبرز أدواره كالتالي:

1- عيادة التسويق Commercialization Clinic: العيادة التسويقية تقدم

خدمات للعملاء مع فرص تعليمية متنوعة تُقدم من خلال العيادة، فهي توفر الفرصة للتطوير، وتنمية المعرفة، والمهارات التي ستساعدهم لبناء علاقات لتطوير أفضل، وتسويق المنتجات الجديدة المطورة من خلال مركز الريادة.

2- البرامج التعليمية Educational Programing: يقدم المركز ورش عمل،

وسيمينارات مستمرة للإمداد بالمهارات الأساسية لريادة الأعمال.

3- الإرشاد Mentorships: الكلية تدعو إلى الخدمة كمرشدين لرواد الأعمال

من الطلاب على مدار العام، فالمرشدين يعدوا من الخبراء في مجال اهتمام معين، مع الأخذ في الحسبان أن دور ومسئولية المرشدين قابلة للتكيف مع الجداول المهنية والشخصية الخاصة بهم.²

4- المشاركة المجتمعية Community Engagement: رسالة مراكز الريادة

في جامعة فيرفيلد للمساعدة على النمو الاقتصادي، والمشاريع المحلية في المنطقة، ومن أشكال المشاركة المجتمعية دعوة مؤسسات المجتمع إلى المركز لتقديم النصيحة،

1- المرجع السابق، ص 377.

2- منال سيد يوسف حسنين: مرجع سبق ذكره، ص، ص 997-998.

والإرشاد من خلال مقابلات الدائرة المستديرة لاستكشاف الموضوعات التي لها علاقة بالأخلاقيات، وتنفيذ المشروعات واختيار المستثمرين، وعلاقات قضايا السياسة العامة ذات الصلة.

5-منح تنافسية للطلاب والباحثين بالجامعة Competitive grants for students faculty research:

فمركز ريادة الأعمال يقدم منح تنافسية لجذب وإدارة التمويل المخطط للطلاب والباحثين بما يساعد على تطوير الأفكار والمشروعات الريادية.¹

ثانياً: أكاديمية الفريق مدينة يوفاسكولا الفنلندية: هي مركز التميز في ريادة الأعمال التابع لجامعة يوفاسكولا للعلوم التطبيقية وفريقه المكون من 180 رائد أعمال يعمل حالياً خمسة مدربين متفرغين مع 180 طالب في البرنامج ويشترط حصول مدربي برنامج "أكاديمية الفريق" على درجة جامعية في الأعمال، حيث يكلف عضوان أو ثلاثة من الفريق ببعض المهام التي قد تدر دخلاً في حدود 1100 دولار أميركي، في حين قد يصل حجم قيمة العقود إلى 450000 دولار أميركي في العام الثالث مع زيادة تعقد المهام ما يستلزم مشاركة الفريق بأكمله ويشتمل كل مشروع على عدة عناصر تعليمية يتم تناولها في محاضرات الفريق التدريبية، يتم تمويل البرنامج من قبل الحكومة بمعدل 13500 دولار أميركي لكل طالب سنوياً كذلك يمكن تلقي أموال إضافية من خلال الجوائز المحلية والدولية ومشاريع التنمية.²

1- منال سيد يوسف حسنين، مرجع سبق ذكره، ص 998.

2- جرين باتريشيا وآخرون: تقرير عن تعليم ريادة الأعمال، نظرة عالمية من الممارسة إلى السياسة حول العالم، مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، كلية بابسون، مؤسسة قطر، ص، ص 46-48.

جدول رقم 03: مخرجات ونتائج طلبة أكاديمية الفريق مدينة يوفاسكولا
الفنلندية

الدفعة رقم 01 العمل كرواد أعمال فور التخرج	دفعة بعد عامين الطلبة الذين أسسوا شركات خاصة.	الباقى من كلا الدفعتين تمكن من الحصول على وظيفة
39%	47%	97%

المصدر: من إعداد البحث بناء على تقرير جرين باتريشيا وآخرون، تقرير عن
تعليم ريادة الأعمال نظرة عالمية من الممارسة إلى السياسة حول العالم، مرجع
سابق، ص 49.

ثالثاً: مركز فون ليبج في جامعة كاليفورنيا UCSD The von Liebig

Center at: منحت مؤسسة وليم فون ليبج جائزة جاكوبس للهندسة التابعة
لجامعة كاليفورنيا بقيمة 10 ملايين دولار لإنشاء مركز لريادة الأعمال تتمثل أهدافه
الرئيسية في تسريع عملية تسويق الإبداعات، والابتكارات في السوق، وتشجيع،
وتسهيل تبادل الأفكار بين الجامعة، والصناعة وإعداد طلاب الهندسة لمكان عمل
ريادة الأعمال، ولإنجاز هذه الأهداف، يؤدى المركز ثلاث مهام، وهي: التمويل الأولي،
والخدمات الاستشارية، والبرامج التعليمية، ويمكن توضيح أدوار المركز على النحو
التالى:

1- التمويل: يوفر مركز ريادة الأعمال تمويلًا أوليًا يتراوح بين 15000 دولار
و75000 دولار لدعم الابتكارات، والمشاريع، وتسويقها، هذه الأموال لا تستخدم
للبحث الأساسي، بل لتقييم الإمكانات التجارية للبحث، ويتيح التمويل للمستفيدين
التركيز على التطوير، أو البناء، أو إجراء أبحاث سوقية محددة، وقد يؤدي هذا
التقييم إلى التعاون في المجال، أو الترخيص، أو إنشاء شركة جديدة، أو التخلي عن
التكنولوجيا للتطبيق التجاري، ويمول المركز عادةً ما يتراوح بين عشرة إلى اثني عشر
مشروعاً سنوياً.

2- برامج تدريبية: يقدم المركز دورات تدريبية ودورات قصيرة للجامعات، يقدمها مدرّبين من ذوي الخبرة الأكاديمية والصناعية على المبادئ الأساسية لريادة الأعمال وتطوير المنتجات وتقييم التكنولوجيا وإنشاء المشاريع، فضلاً عن ورش العمل القصيرة.

3- برامج تعليمية: فالمركز يجعل هذه الخدمات الاستشارية متاحة للجميع حتى لو لم يتلقوا تمويلًا من مراكز، كما يوفر المركز مساحة احتضان، ومواقع اجتماعات ضرورية لشركات ما قبل التشغيل للعمل قبل تأمين رأس المال وتنفيذ اتفاقية الترخيص.¹

رابعاً: مركز زيادة الأعمال بجامعة ستانفورد **Stanford University** بالولايات المتحدة الأمريكية : من المهام والأدوار الرئيسة والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

1- برنامج ستانفورد للمشاريع التكنولوجية **Stanford technology ventures program stvp**: يقوم بإعداد وتقديم الدورات للطلاب كما يدعم أعضاء هيئة التدريس على ابتكار أبحاث علمية حول مشاريع عديدة من ضمنها مشاريع التكنولوجيا ذات التأثير العالي.

2- برنامج زمالة مايفيلد **The Mayfield Fellows Program (MFP)** : برنامج عمل ودراسة في مجال ريادة الأعمال يدرّب 12 طالباً جامعياً من طلاب جامعة ستانفورد من أي تخصص ليصبحوا قادة في مجال التكنولوجيا، يوفر برنامج زمالة مايفيلد **MFP** فرصة لتطوير الفهم النظري.

3- زمالة الرياديين المبتدئين **Threshold Venture Fellows TVF** تجربة تعليم ريادة فريدة من نوعها مصممة لطلاب ماجستير هندسة ستانفورد، حيث يتم تصميم برنامج **Threshold Venture Fellows** للزملاء للمشاركة في مناقشات

1 -Gulbranson , Christine A., David B. Audretsch: Proof of concept centers: Accelerating the commercialization of university innovation, **JTechnol Transfer** , Vol.33 , 2008, p,p249-258.

عميقة حول الريادة في مجال الأعمال، وهو مصمم خصيصاً لعشرة طلاب ماجستير في كلية ستانفورد للهندسة ممن يهتمون بمشاريع ريادة الأعمال.¹

4- برنامج أكسل للطلاب Accel Innovation Scholars AIS: إعداد طلاب جامعة ستانفورد للدكتوراه للحصول على أفكار ريادية متميزة، يقدم هذا البرنامج الذي مدته تسعة أشهر خبرات بحثية للطلاب من خلال الوصول إلى قادة ريادة الأعمال والشركات الناشئة المبتكرة.

خامساً: مركز ريادة الأعمال في جامعة باوهاوس ألمانيا The Bauha University's Entrepreneurship Centre: دعم بدء التشغيل لجميع الطلاب والخريجين والعاملين في كليات الهندسة المعمارية، والهندسة المدنية والإعلام، والتصميم.²

الفرع الثاني: مراكز ريادة الأعمال في بعض الدول العربية

أولاً: مركز ريادة الأعمال بجامعة حمدان بن محمد الذكية بالأمارات العربية المتحدة: وتتمثل أدواره فيما يلي:

تقديم الإرشاد والتوجيه لرواد الأعمال، عقد الدورات التدريبية، إنشاء وحدات تدعم الأفكار والمشروعات الريادية، تقديم التمويل لدعم المشاريع الابتكارية، تقديم عدد من المبادرات لدعم ريادة الأعمال.³

ثانياً: مركز ريادة الأعمال في جامعة قطر: يتم تعليم ريادة الأعمال لفائدة ثلاث مجموعات: طلاب كلية الهندسة وكلية الإدارة والاقتصاد: تتاح الفرصة لطلاب كلية الإدارة والاقتصاد لاختيار مسار ريادة الأعمال كتخصص فرعي، وهو الخيار الذي أطلق في العام الأكاديمي 2012-2013 وتتمثل أدواره فيما يلي:

1- مركز ريادة الأعمال في ستانفورد للهندسة 2019، برنامج المشاريع التكنولوجية STVP، نقلاً عن موقع:

<https://stvp.stanford.edu/student>، 2023/01/15، 21: 22.

2- جرين باتريشيا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص. 1002-1004.

3- مركز ريادة الأعمال 2018، جامعة حمدان بن محمد الذكية بدي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، موقع الجامعة <https://www.hbmsu.ac.ae/ar/innovation/h-in-3-business-incubation-centre>، 2023/01/16، pm19:04.

- تقديم خدمات ودورات تعليمية، توفير عدد من الخدمات لرواد الأعمال،
تقديم تدريب متخصص من قبل حاضنة الأعمال.¹

جدول رقم 04: الدورات الأساسية في تعليم ريادة الأعمال كتخصص فرعي

العدد	اسم الدورة
1	ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة
2	تخطيط العمل المتعلق بريادة الأعمال
3	بناء نجاح مستدام في ريادة الأعمال
4	تمويل مشاريع ريادة الأعمال

المصدر: جرين باتريشيا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

جدول رقم 05: قائمة بالدورات الاختيارية للتخصص الثانوي في ريادة الأعمال

العدد	رمز الدورة	اسم الدورة
1	ACCT331	التكاليف وإدارة المحاسبة
2	ACCT421	المحاسبة ونظم المعلومات
3	FINA402	التمويل الشخصي
4	MAGT302	إدارة الموارد البشرية
4	MART401	أبحاث التسويق

المصدر: جرين باتريشيا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ثالثاً: مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية مصر:

أهم أدواره:

- تدريس للطلبة الجامعيين مقررات تعليمية عن ريادة الأعمال، تقديم تدريب لرواد الأعمال الجامعيين، تقديم عدد من المبادرات، والمعارض داخل وخارج الجامعة حول ريادة الأعمال تقديم منح للخريجين المقدمة من مركز التطوير الوظيفي وريادة الاعمال لطلاب الجامعة، نشر ثقافة ريادة الأعمال بكليات الجامعة.²

1- جرين باتريشيا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، ص 62-63.

2- جامعة الإسكندرية، <http://alexu.edu.eg/index.php/ar/2018-04-02-10-35-29?start=45>

خاتمة

إن الدراسة التي قمنا بها بخصوص تأثير مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية على التطوير الوظيفي ورفع مستوى الثقافة الريادية لطلاب الجامعات، هدفها ضمان جودة التكوين الجامعي، وانطلاقاً من القاعدة النظرية المتمثلة في استراتيجية وأدوار مقترحة لزيادة دور الجامعات في تنمية ثقافة ريادة الأعمال ولتفعيل مهام مراكز ريادة الأعمال التي استنبطناها من تجارب بعض الدول بخصوص مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية.

من خلال ما سبق سنقدم بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها أن تخدم كل المؤسسات الجزائرية، وهي كالتالي:

نتائج

1- هناك علاقة وطيدة بين المؤسسات الجامعية وريادة الأعمال، حيث تقدم المؤسسات الجامعية للطلبة فهماً واسعاً لريادة الأعمال معادلاً لأنظمة الابتكار و تنمية ثقافة ريادة الأعمال لديهم، حيث تمكنهم من أن يصبحوا رواد أعمال فاعلين رئيسيين في المجتمع.

2- مساهمة الإدارة البيئية في تطوير نتائج مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية.

3- مساهمة مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية في تطوير وتنمية ثقافة ريادة الأعمال

ورفع مستوى جودة التكوين الجامعي في هذا الأخير.

4- وجود غياب كبير لدور مراكز ريادة الأعمال في الجامعات على مستوى الدول العربية.

مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية لضمان جودة التكوين الجامعي.

توصيات

1- تطوير محتوى مقرر ريادة الأعمال أو المقاولاتية باتباع أهم المقترحات السابقة وتجارب رواد الأعمال الناجحين وأصحاب التخصص لتبني فكرة مراكز ريادة الأعمال في المؤسسات الجامعية لضمان جودة التكوين الجامعي، وقيام الجامعات بتمويل المشاريع الريادية الخاصة بالطلبة في المراحل الأولى، على أن يكون لها نسبة من الأرباح عند استقرار المشاريع ونجاحها.

2- فرض الاهتمام بنظام الإدارة البيئية بإدخال التكنولوجيا النظيفة ضمن متطلبات مراكز ريادة الأعمال في الجامعات عن طريق تدريس برامج التدقيق البيئي على مستوى كل الجامعات والكليات، ودمج الاعتبارات البيئية عبر مختلف أنشطتها ووظائفها.

3- توفير التسهيلات المالية والقانونية وتقديم إعفاءات من الضرائب والجمارك في المراحل الأولى للطلبة الجامعيين الحاملين للمشاريع، وبعد نجاح مشاريعهم يجب فرض عليهم إقامة الندوات العلمية والمحاضرات للتأثير في عقلية الطالب وزرع الثقافة والفكر المقاولاتي.

4- تشجيع الدول العربية على إنشاء مراكز ريادة الأعمال في الجامعات معتمدة على المشاريع الصغيرة والتخطيط والتمويل ونظام التكاليف وإدارة المحاسبة وإدارة الموارد البشرية وإجراء أبحاث عن التسويق، وذلك بهدف بناء نجاح مستدام في ريادة الأعمال.

قائمة المراجع:

1- بسام سمير الرميدي: تقييم دور الجامعات المصرية في تنمية ثقافة ريادة الأعمال لدى الطلاب-استراتيجية مقترحة للتحسين-، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6 2018.

2- ثلاثية الطيب، دغير فتحي، مداخله بعنوان دور الجامعة الجزائرية في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال لدى الطالب: الواقع والتحديات (جامعة سوق اهراس

أنموذجا)، ملتقى افتراضي بعنوان دعم وتمويل ريادة الأعمال ودوره في تحقيق التنمية، جامعة سوق اهراس، 2021.

3- جرين باتريشيا وآخرون: تقرير عن تعليم ريادة الأعمال، نظرة عالمية من الممارسة إلى السياسة حول العالم ، مؤتمر القمة العالمي للابتكار في التعليم، كلية بابسون، مؤسسة قطر.

4- جنادي لمياء: الجامعة بين ضمان جودة التكوين وتلبية متطلبات سوق العمل دراسة تحليلية لآراء الأساتذة بجامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 4، 2020.

5- دانيال بروكوب، بيرس طومسون: تحديد الشبكات في النظم البيئية لريادة الأعمال: انفتاح النظم البيئية مجلة Springer Nature، نشرت على الإنترنت، ص5
<https://doi.org/10.1007/s11187-022-00710-w/5/12/2020>

6- منال سيد يوسف حسنين: أدوار مراكز ريادة الأعمال بالتطبيق على مركز التطوير الوظيفي وريادة الأعمال بجامعة الإسكندرية، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية العدد 73، 2020، ص، ص 979-980.

7- ياسمينه مخناش، جمال الدين خاسف: النظم البيئية المبتكرة للمؤسسات الناشئة تسميط الضوء على مساعي الجزائر لبناء نظام بيئي خاص بالمؤسسات الناشئة (2003_2020)، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 02، 2021.

8- مركز ريادة الأعمال في ستانفورد للهندسة 2019، برنامج المشاريع التكنولوجية STVP نقلا عن موقع: <https://stvp.stanford.edu/student> , 22 /2023/01/15 , 21:

9- مركز ريادة الأعمال 2018، جامعة حمدان بن محمد الذكية بدبي، الإمارات العربية المتحدة، 2019، موقع الجامعة:

<https://www.hbmsu.ac.ae/ar/innovation/h-in-3-business-incubation-centre>
19:04/ 16/01/2023

10- جامعة الإسكندرية، نقلا عن الموقع الجامعي

-15 <http://alexu.edu.eg/index.php/ar/2018-04-02-10-35-29?start=45>

10:21/202-01

11 - Bourellos, E., Magnusson, M., & McKelvey, M. Investigating: the complexity facing academic entrepreneurs in science and engineering: The complementarities of research performance, networks and support structures in commercialisation. *Cambridge Journal of Economics*, 36(3), 2012.

12 - Belitski, M., Aginskaja, A., & Marozau, R. Commercializing university research in transition economies: Technology transfer offices or direct industrial funding? *Research Policy*, 48(3), 2019.

13 - Di Gregorio, D, & Shane, S, why do some universities generate more start-ups than others? *Research Policy*, 2003.

14 - Gulbranson, Christine A., David B. Audretsch, Proof of concept centers: Accelerating the commercialization of university innovation, *J Technol Transfer* Vol.33, 2008.

15 - Prokop, D. (2021b): The academic spinoff theory of the firm, *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 1–11
<https://doi.org/10.1177/1465750321.1066013>.

الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق

د.مداني شريف عبد الله أ.د.قارة إبتسام د.مسيلتي سفيان

المقدمة

تعتبر التوجهات الحديثة للمؤسسات العامة والخاصة في تطبيق الحوكمة الإلكترونية تماشياً مع التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، من أهم الأساليب الإدارية الأكثر انتشاراً وشيوعاً لتطوير أساليب العمل وتسريع الأداء في تحسين جودة المخرجات وفقاً لمتطلبات المجتمع بأقل تكلفة وبأفضل الطرق.

نظراً لما حققته الحوكمة الإلكترونية في تحسين مستويات أداء المؤسسات الإنتاجية والخدمية، بناءً على ذلك رأى العديد من الباحثين في هذا الشأن إلى إمكانية تطبيق مفهوم الحوكمة الإلكترونية على مؤسسات التعليم العالي من خلال التحول من أسلوب الإدارة التقليدية إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية عن طريق استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة، وصولاً إلى اختصار الإجراءات التي اقتضت الوقت والجهد والمال (أبوبكر الصديق وخيرة، 2017)، فالجامعة بيت الحكمة، ومنهل الحضارة والرقى، وهي خلية إنتاج المعرفة وقيادة الرشد والتجديد والإبداع لعقل المجتمع ووجدانه، ومن أهم المعايير التي تشير إلى عصرية المجتمع وتقدمه (أسماء عيسى، 2021).

إن تطبيق مفهوم الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي مرتبط بتطبيق عدة وسائل من شأنها أن تعزز من مكانة تطبيق الحوكمة الإلكترونية من قبل مؤسسات التعليم العالي نفسها دون تدخل أي أطراف خارجية في ذلك، والتي تقوم أساساً على الحرية الأكاديمية والتأصيل الفكري والإبداع والابتكار، واتخاذ القرارات الإدارية والمالية وغيرها حسب متطلبات المجتمع المحلي والخصوصية الثقافية (أحمد سعيد و محمد عمر ، 2010).

مشكلة الدراسة:

ما هي أسس تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي؟
وينبثق عن الإشكالية الرئيسية التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالحوكمة، الحوكمة الإلكترونية، حوكمة الجامعات؟
- ما هي اتجاهات مؤسسات التعليم العالي في تطبيق الحوكمة الإلكترونية؟
- ما هي مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي؟
- ما هي معوقات نجاح الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية؟

أهمية الدراسة:

ترتكز أهمية هذه الدراسة في إعطاء مفهوم شامل حول الحوكمة الإلكترونية وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي ضمن معايير الشفافية، والمشاركة، والمسائلة والاستقلالية، والوقوف على تحديد معوقات تبني الجامعات الجزائرية للحوكمة الإلكترونية.

أهداف الدراسة:

- تعريف خصوصيات الحوكمة الإلكترونية ومبادئها ومجالات تطبيقها.
- التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.
- الوقوف على سبل نجاح الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.
- إبراز دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي.
- تحديد مختلف المعوقات التي تحد من تبني الجامعات الجزائرية لمفهوم الحوكمة الإلكترونية.

خطة الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث تم التطرق إلى العناصر التالية:

المحور الأول: التأصيل النظري للدراسة

المحور الثاني: واقع الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي

الدراسات السابقة

- دراسة (صفية و أحمد ، 2020) في الجزائر بعنوان "الحوكمة الإلكترونية داخل الجامعة وسبل التقليل من معوقاتها" ركزت هذه الدراسة على أهمية تطبيق

الحكومة الإلكترونية داخل الجامعة الجزائرية، والمكاسب التي تجنى من تبني هذا المفهوم الحديث، وجاءت هذه الدراسة أساساً إلى تقديم حلول وتوصيات من شأنها أن تقلل من المعوقات التي تواجه الحكومة في الجامعة الجزائرية، وقد توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن تحقيق الحكومة الإلكترونية بالجامعة الجزائرية يتم بتحديد إستراتيجيتها المبنية على السرعة في عملية تسهيل المعاملات الإدارية وتنفيذها ضمن استقلال إداري وأكاديمي.

● دراسة (أسماء عيسى، 2021) في الأردن تحت عنوان " واقع تطبيق الحكومة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم " بحيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية وعلاقتها بممارسة التمكين الإداري في الجامعات الأردنية الحكومية، وأجريت هذه الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية باستخدام المنهج الكمي، وبلغ حجم العينة (367) عضو هيئة التدريس كعينة ميسرة، وأظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق الحكومة الإلكترونية وعلاقته بدرجة ممارسات التمكين الإداري.

● دراسة (أحمد سعيد و محمد عمر ، 2010) في السعودية بعنوان " تطبيق مفهوم الحكومة في الجامعات العربية الحكومية- السبل والتحديات " الهدف من وراء هذه الدراسة يكمن في الوقوف على واقع الحكومة في الجامعات العربية ضمن الإشكاليات الداخلية والتحديات الخارجية التي تواجهها الجامعات العربية ومدى إمكانية تطبيق مفهوم الحكومة بإصولها بما يتلائم وحاجات الجامعات العربية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن تبني مفهوم الحكومة في الجامعات العربية الحكومية يستلزم تطبيق مجموعة من المبادئ ذات الصلة وإجراء مراجعة تحليلية للإطار القانوني والرقابي الذي يحكم نشاطات الجامعات لتحديد مستوى مساهمتها في إرساء تلك المبادئ والكشف عن مجالات القصور ذات الصلة، كما أوصت هذه الدراسة بضرورة تشكيل لجنة عمل مستقلة في حوكمة الجامعات تحت إشراف اتحاد الجامعات العربية، على أن تتكون من الخبراء والمختصين الأكاديميين والمهنيين وممثلين عن القطاعين العام والخاص.

• دراسة (بن حمزة و غماري، 2021) في الجزائر عنوان الدراسة " الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير المعرفة في الجامعات الجزائرية" جاءت هذه الدراسة لتحليل ظروف تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الجزائرية ودرجة مساهمتها في تطوير المعرفة العلمية، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن للجامعات دور استراتيجي وفعال في تحقيق التنمية الاجتماعية الرائدة التي تؤدي دورا بارزا في ترقية المعرفة العلمية في المجتمعات، ولا يمكن الوصول إلى هذا المستوى إلا من خلال تبني مفهوم الحوكمة الإلكترونية وتطبيق آلياتها ومبادئها على الجامعات الجزائرية.

• دراسة (مقديش، 2018) في الجزائر تحت عنوان " قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية- دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي" إن الهدف من هذه الدراسة جاء لقياس أثر أبعاد الحوكمة (المهام، الإدارة، المشاركة، المساءلة والإستقلالية) على أداء الجامعات الجزائرية، من خلال تحليل نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي UGSC، وأظهرت نتائج هذه الدراسة وعلى ضوء تحليل نتائج بطاقة قياس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، أن نظام التعليم العالي في الجزائر هو نظام مركزي جدا حيث أن تحديد المهام والأهداف يتم من خلال الدولة بواسطة قوانين ولا تتدخل الجامعات في تحديد مهامها الخاصة، وضعف مستوى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الجامعية، وأوصت هذه الدراسة بضرورة دمج أنظمة الحوكمة كإصلاحات لأنها تشكل معلما بالغ الأهمية على الطريق نحو تحسين الإستقلالية، المسائلة، المشاركة في مسار وتوجه الجامعة نحو مستوى أفضل.

المحور الأول: التأصيل النظري للدراسة

1. الحوكمة الإلكترونية

1.1 مفهوم الحوكمة

على الرغم من أقدمية مصطلح الحوكمة والذي يعود إلى القرن 13، إلا أن استخدامه وانتشاره على الصعيد الاقتصادي والسياسي والتعليمي لم يتبلور إلا في السنوات الأخيرة، وذلك في ظل التغير الحاصل في شكل وطبيعة دور الدولة، ويجمع الباحثين على أن مصطلح الحوكمة، الحاكمية، الحكمانية، الحوكمة الإدارية كلها

مصطلحات تعبر عن (Governance) والتي الطرق والأساليب التي تستخدمها الحكومات الإدارية في إدارة تفاعلاتها، شؤونها وأنشطتها (جلال، 2014، صفحة 3)، كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) "بأنها مجموعة من العلاقات التي تربط بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح" (سليمة، 2010، صفحة 182).

وتعرف الحوكمة أيضا بأنها "مجموعة من النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة (أعضاء مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، المساهمين. إلخ)، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها الطويلة الأمد" (بن حمزة و غماري، 2021، صفحة 261).

2.1. أهداف الحوكمة

تعمل الحوكمة على تحقيق مجموعة من الأهداف للمؤسسات العمومية والخاصة، والتي نوجزها في النقاط التالية (صفية و أحمد ، 2020 ، صفحة 187):

- تحسين كفاءة وفعالية المؤسسة وضمان استمراريته وتطورها في عالم الأعمال؛
- تحسين وتطوير إدارة المؤسسة، ومساعدة المسيرين والطاقم الإداري في تبني استراتيجية فعالة والقدرة على اتخاذ القرارات والسيطرة عليها، وهو ما يؤهلها إلى الرفع من كفاءة الأداء؛
- دعم عنصر الشفافية في جل المعاملات وعمليات المؤسسة وكذا إجراءات المحاسبة والتدقيق المالي، بالشكل الذي يساعد المؤسسة على الحد من ظاهرة الفساد المالي والإداري؛
- إمكانية مشاركة الموظفين والمساهمين، وقيامهم بالدور المراقب لأداء المؤسسة؛
- وضوح المهام وعدم الخلط بين مسؤوليات المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

3.1. مفهوم الحوكمة الإلكترونية

يعرفها البنك الدولي على أنها مصطلح حديث يشير إلى اكتشاف وسائل وطرق جديدة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلوماتية والاتصال بغية زيادة كفاءة

وشفافية الحكومة فيما تقدم خدمات للمواطن (محمد و عبدالله ، 2021 ، صفحة 22).

كما تم تعريفها "هي استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الإدارات العمومية، متبوعا بتغييرات على مستوى التنظيم واستعدادات جديدة للأفراد" (عدمان و لونيس، 2014 ، صفحة 138).

وتعرف أيضا بأنها "طريقة توجيه وإدارة محددة للإدارة عبر الأنترنت والذي يسمح لها استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين الخدمات المقدمة وتطوير الشفافية في العلاقة بين الأفراد والإدارة، وهذا بتعزيز مجتمع المعلومات وتحقيق الديمقراطية الإلكترونية". (Mohamed ، 2016 ، صفحة 1).

4.1. أهداف الحوكمة الإلكترونية

- تحسين تنظيم الإجراءات الداخلية للإدارة؛
- تؤدي إلى الرشد في تسيير الخدمات العمومية لفائدة مختلف الأعوان العمومية، الخاصة والمواطنين؛
- إعادة هيكلة العمليات الإدارية وتحسين نوعية الخدمات؛
- توفير أحسن للمعلومات وتقديم أجود الخدمات (باسي، 2020 ، صفحة 336)؛
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد؛
- تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها (ثابت و سيد أحمد، 2017 ، صفحة 57)؛
- تشجيع المشاركة الفعالة للأفراد في عملية صنع القرار الإيجابي والرشيد؛
- جعل المؤسسة وأجهزتها المختلفة أكثر خضوعا للمسائلة واتسامها بالشفافية والكفاءة (Mohamed , 2016, p. 1)؛

5.1. مكونات الحوكمة الإلكترونية

تعتمد الحوكمة على ثلاث عناصر أساسية والتي تتطلب بأن تكون مترابطة ومنسجمة مع بعضها البعض وبشكل وثيق، فلا يمكن نجاح عنصر دون أن يكمله العنصر الآخر، بمعنى أن نجاح الحوكمة الإلكترونية يرتكز على دعم هذه العناصر لبعضها البعض وأن أي قصور في أحد هذه العناصر قد يحد من نجاعة آلية تطبيق

الحكومة الإلكترونية، وفيما يلي عرض مكونات الحكومة الإلكترونية (اردان حاتم ،
رافد حميد، و سجاد محمد، 2021، صفحة 19):

الشكل (1): مكونات الإدارة الالكترونية



المصدر: من إعداد الباحثين

- الإدارة الإلكترونية: وتمثل منهجية إدارية تقوم على الاستعمال الواعي لوسائل تكنولوجيا المعلومات والطرق التي تتم بها ممارسة الوظائف الإدارية في المنظمات في ظل التغيير المستمر.
- الخدمات الإلكترونية: ويقصد بها إتاحة تقديم الخدمات الإلكترونية للجميع، والاستثمار الحكومي في مجال تقديم الخدمة الإلكترونية.
- المشاركة الإلكترونية: وتهدف إلى مساهمة المستهدفين في صنع القرار من خلال المشاركة في المقترحات والملاحظات وإبداء الرأي باستخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة وأدوات التفاعل، مع تعزيز التفاعل بين المؤسسة والفرد للحصول على أفضل سياسات وأعلى خدمات وبدرجة عالية من الدقة في الأداء والتميز.

6.1. معايير الحوكمة الإلكترونية

لتحقيق الهدف من تواجدها فإن الحوكمة الإلكترونية تقوم على مجموعة من المعايير الموضحة على النحو الآتي:

- المشاركة: وهي إتاحة المجال لجميع المعنيين في وضع القواعد والمبادئ والإجراءات، وتقبل مقترحاتهم وإعطائهم الفرص في المشاركة والمناقشة.
- المسائلة: هي آلية تتضمن مراقبة الوفاء للمسؤوليات لكافة المجالات الإدارية، والإشراف على الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء.
- الشفافية: تسعى لتقليل الضبابية والقضاء على مظاهر غموض التشريعات، ونمو العمل بمعايير عالية الجودة، وتطوير الوحدات الإدارية (أسماء عيسى، 2021، صفحة 17).
- الاستقلالية: وتعني بذلك القدرة على ممارسة التقدير والحكم بشكل مستقل بعيد عن الضغوطات الداخلية والخارجية (صفية و أحمد ، 2020 ، صفحة 188).

2. الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

1.2. مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

عرفت حوكمة الجامعات بأنها " وضع لمعايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الاسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في عملية صنع القرار وتنفيذه بالشكل المطلوب" (محجوب ، 2021 ، صفحة 41).

ويستخدم مصطلح الحوكمة الجامعية لوصف كل تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات التعليمية وكذلك الأشخاص الذين يعملون في مجال التعليم العالي (منصور و محمد، 2018 ، صفحة 05).

2.2. أسباب ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يرجع ظهور الحوكمة في المؤسسات التعليم العالي إلى العديد من الأسباب والتي نوجزها على النحو الآتي:

- عدم قيام الجامعات بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية الذي ينعكس وبشكل مباشر في تزايد الفجوة العلمية بين الدول النامية والمتقدمة؛
 - ظهور منتجين للخدمات الجامعية يقدمون خدمات تنافس الخدمات الجامعية الحكومية وتزيد الوعي ولحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس (خضرة و زين الدين، 2022، صفحة 215)؛
 - التطور السريع كنتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إطار التحول إلى "اقتصاد المعرفة" ساهم في توسيع البحث العلمي لمؤسسات التعليم العالي وفي إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون من مراكز بحثية متميزة؛
 - الفساد الأكاديمي الذي يشكل أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح، وهو ما دفع بمؤسسات التعليم العالي إلى التوجه نحو الحوكمة بهدف إرساء مبدأ الشفافية والمسائلة على محيطها الداخلي والخارجي؛
 - أزمة الثقة بين المجتمع ومؤسسات التعليم العالي خاصة في الدول النامية، وأيضا تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي والبحثي (مقديش، 2018، صفحة 489).
- 3.2. مجالات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
- يمكن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المخصصة في المجالات الآتية (بن حمزة و غماري، 2021، صفحة 265):
- إثراء التعليم: أوضحت العديد من الدراسات والأبحاث أن الوسائل التعليمية تلعب محور جوهريا في إثراء المستوى التعليمي من خلال إضافة مجموعة من الأبعاد والمؤثرات الخاصة والبرامج المتميزة التي من شأنها أن تساهم في توسيع خبرات المتعلم وتسيير بناء المفاهيم وتخطي الحدود الجغرافية والطبيعية
 - اقتصادية التعليم: ويقصد بذلك جعل عملية التعليم أكثر اقتصادية وانسيابية بدرجة أكبر من خلال زيادة نسبة التعليم إلى تكلفته، بحيث تهدف الوسائل التعليمية في تحقيق أهداف التعليم القابلة للقياس بمستوى فعال من حيث التكلفة في الوقت والجهد والمصدر

- مساعدة الطالب على إشباع حاجاته: تساعد الوسائل التعليمية على جذب اهتمام الطالب وإشباع حاجاته التعليمية بالشكل المرغوب، بحيث يتمكن الطالب من خلال الوسائل التعليمية المختلفة في اكتساب بعض الخبرات التي تثير اهتمامه وتحقق بذلك أهدافه التعليمية.

4.2. مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تتجلى مبادئ الحوكمة في العناصر التالية:

- الانضباط: من خلال اتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصريح (صفية و أحمد ، 2020، صفحة 187).
 - الشفافية: ويقصد بها الوضوح في تصميم وتطبيق النظم والآليات والتشريعات التي تضمن حق كل طرف من أطراف الجامعة، وبذلك فإن الحصول على المعلومات سيكون متاح لجميع الأطراف داخل الجامعة من طلبة، أساتذة وإداريين وإرساء قواعد التواصل مع السلطات العليا في الجامعة.
 - المشاركة: عن طريق إتاحة الفرصة للإداريين والطلبة والأساتذة للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية.
 - المسائلة: وتعني بتمكين ذوي العلاقة من الأطراف داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الآخرين، والهدف من المسائلة هو التأكد بأن العمل يسير وفق الشكل المخطط له والمتفق عليه؛ من أجل الوصول إلى كفاءة وفعالية في الأداء (دلال و محمد ، 2019، صفحة 301).
 - الاستقلالية: ويعني بها حرية الجامعات ومنحها الحكم الذاتي، لتصبح أكثر استجابة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية، وأكثر قدرة على التكيف مع التغيير والابتكار، ويحمل استقلال الجامعة طابع متعدد الأبعاد، الاستقلالية الإدارية، والاستقلال المالي، والاستقلال الأكاديمي (أسماء عيسى، 2021، صفحة 17).
- 5.2. مبررات تطبيق مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

من خلال النظر إلى البعد الهيكلي والقيمي والرقابي يتضح لنا إمكانية إسقاط وتطبيق نظام الحوكمة على مؤسسات التعليم العالي وبما يستجيب لمتطلبات نجاحها، وللتوضيح أكثر نستعرض الجدول الآتي:

الجدول رقم (1): بؤادر تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

الخصائص	نظام حوكمة الشركات	نظام حوكمة مؤسسات التعليم العالي
الهدف	ضمان حقوق المساهمين والاحتفاظ بها ...	ضمان الحق العام وحقوق القاعدة الواسعة من (أعضاء هيئة التدريس، الموظفين، الطلبة)
المجال	الشركات المساهمة والدولية منها بشكل خاص ...	مؤسسات التعليم العالي (الجامعة)
هيكل الملكية	هيكل المساهمة (مجموعة قليلة من كبار المساهمين المسيطرين) مقابل العدد الأكبر من صغار المساهمين.	الملكية العامة للدولة، مسؤولة عنها الإدارة العليا (مجلس الجامعة)
هيكل الإدارة العليا	الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة	رئيس الجامعة ومجلس الجامعة
دور مجلس الإدارة	واسع يتضمن التوجيه والقيادة والمنظور الشامل في إدارة الشركة	محدد ويقع ضمن مسؤولية رئيس الجامعة والجهات الوزارية العليا
هيكل المصالح أصحاب	المساهمون والمؤسسات والمنظمات التي تتبادل التأثير مع الشركة	الطلبة، أولياء أمورهم، التدريسيون، منظمات المجتمع المدني، الحكومة، المجتمع المحلي...

نظم ومكافآت العليا	حوافز الإدارة	تتم من خلال مجلس الإدارة والإدارة العليا...	قوانين الجامعة والوزارات ذات العلاقة...
دور الإدارة	تنظيم الإدارة، إدارة الخطر، التقارير المالية، التخطيط الاستراتيجي...	الإشراف ومتابعة تنفيذ متطلبات العملية التعليمية...	
اللجان الدائمة	يشكل مجلس الإدارة اللجان الدائمة لمساعدته مثل (لجنة التدقيق، المكافآت، الحوكمة، والمالية)	يشكل رئيس الجامعة ومجلس الجامعة بعض اللجان وفي ضوء الحاجة...	

المصدر: (أحمد سعيد و محمد عمر ، 2010، صفحة 32)

المحور الثاني: واقع الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي

1. أهمية الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للتعليم العالي

تحقق الحوكمة الإلكترونية مجموعة من الفوائد لكلا أطراف مؤسسات

التعليم العالي والتي نفصلها على النحو الآتي:

1.1. أهمية الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للجامعة:

- الوصول إلى المعلومات المركزية من أي مكان؛
- توفير خدمات إلكترونية عالية الجودة؛
- أدوات وأساليب تعليمية مبتكرة وفعالة؛
- تحسين عملية صنع القرار وترشيده.

2.1. أهمية الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للطلاب:

- زيادة مشاركة الطلاب في الشؤون العلمية؛
- تسجيل الدخول الشخصي للطلاب؛
- تقليل من تكاليف الجهد والوقت؛

• التواصل الاجتماعي للتعاون؛

• إمكانية الوصول للمحاضرات والندوات العلمية الافتراضية؛

• تمكن الطالب من إرسال ملاحظاته واستفساراته إلى الجامعة.

3.1. أهمية الحوكمة الإلكترونية بالنسبة للكليات:

• سرعة وسهولة الوصول إلى البيانات؛

• تبادل البيانات الإلكترونية مع الجامعة وتوفير الجهد والوقت؛

• توليد التقارير الإحصائية وبشكل فوري (صفية و أحمد ، 2020 ، صفحة

(191).

4.1. أهمية الحوكمة الإلكترونية بالنسبة لنظام التعليم بشكل عام:

• التأثير طويل الأجل على أهداف المنظمة؛

• تحسين نظام التعليم؛

• تمكين الكليات والطلاب وتشجيع مشاركتهم في الحكم (إبراهيم، 2018،

صفحة 24).

2. معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي

يرجع سبب فشل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي

أساساً إلى ضعف البعد (السياسي، الاقتصادي والاجتماعي، والتقني) والذي قد يحد

من نجاعة وفعالية بؤاد الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، وفيما يلي

توضيح لأهم معوقات الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي (محمد و

عبدالله ، 2021 ، صفحة 26):

1.2. البعد السياسي

• غياب قانون المعاملات الإلكترونية؛

• بطء عملية اتخاذ القرار؛

• البيروقراطية..

2.2. البعد الاقتصادي والاجتماعي

- الفساد الإداري؛
- ضعف الميزانية؛
- ضعف المستوى التعليمي والثقافي؛
- تواضع الثقافة المعلوماتية والتفاعل الإلكتروني.

3.2. البعد التقني

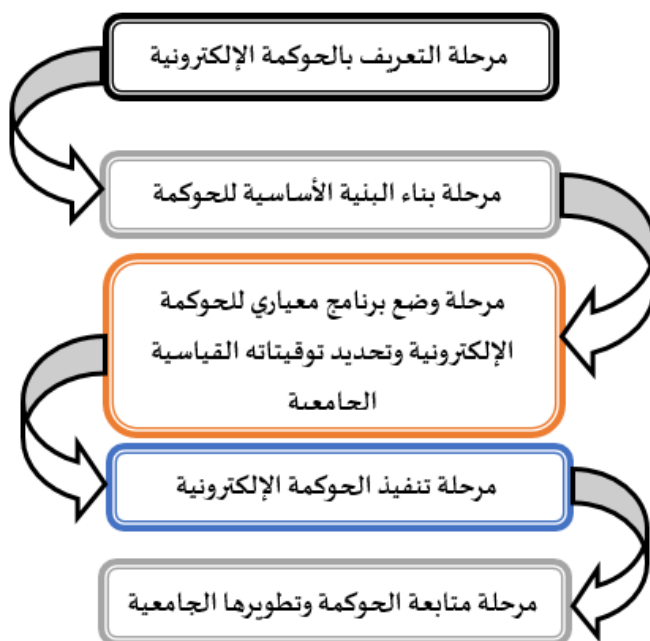
- النقص في المهارات المتخصصة في المجالات التقنية والاتصالات؛
- غياب المعايير المتعلقة بالاتصالات واستخدام المعلومات؛
- البرمجيات الحاسوبية والاعتماد على التقنية.

3. مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي

نظرا لأهمية الحوكمة الإلكترونية في الرفع من كفاءات مؤسسات التعليم العالي فقد أوصت دراسة (إبراهيم، 2018) بضرورة الإسراع في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات لما لها من أثر فعال في إرساء مبادئ المسائلة والشفافية والمشاركة لما يحقق من مصلحتها وضمان مصالح من له علاقة بها، وعليه فغن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي يمر بمجموعة من المراحل. الموضحة على النحو الآتي:

الشكل رقم (2): مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم

العالي



المصدر: من إعداد الباحثين

❖ مرحلة التعريف بالحوكمة الإلكترونية الجامعية: وتعتبر أول مرحلة من مراحل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، وتعد من أهم المراحل لأنها تغرس ثقافة الحوكمة الإلكترونية والتي يتم فيها توضيح المفاهيم، وتحديد الأبعاد (أسماء عيسى، 2021، صفحة 24)، ومعالج الحوكمة الإلكترونية ومنهجها وأهميتها في تحسين مستوى الجامعات والرفع من كفاءتها.

❖ مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة الإلكترونية: عن تطبيق الناجح للحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي يحتاج إلى بنية أساسية قوية مؤهلة وقادرة على التفاعل مع مختلف المستجدات والمتغيرات المحيطة بها.

❖ مرحلة وضع برنامج معياري للحوكمة الإلكترونية وتحديد توقيتاته القياسية: إن تطبيق آليات الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، يحتاج إلى برنامج

زمني محدد الأعمال والمهام وأيضا الواجبات تماشيا مع نظم الطاعة والاتباع والالتزام لتحقيق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة التي تسعى مؤسسات التعليم العالي إلى تحقيقها (إبراهيم، 2018، صفحة 15).

❖ **مرحلة تنفيذ الحوكمة الإلكترونية:** تبدأ في هذه المرحلة الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى رغبة وتوجه كافة الأطراف في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

❖ **مرحلة متابعة الحوكمة وتطويرها:** تؤكد هذه المرحلة على مراقبة حسن تنفيذ المراحل السابقة، عن طريق متابعة الأداء وتنفيذ الرقابة العلاجية والوقائية لاي خلل قد يحد من نجاعة تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي (أسماء عيسى، 2021، صفحة 25).

4. **معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم في الجزائر**

إن تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي لا يكاد يخلو من العقبات التي قد تواجهها لحدثة هذا المفهوم ومقاومة عناصر البيئة الداخلية والخارجية لهذا الانتقال التكنولوجي لتواجد العديد من الأسباب، ووفق النتائج المتوصل إليها من دراسة كل من (خضرة و زين الدين، 2022) و (مقديش، 2018) (بن حمزة و غماري، 2021) (صفية و أحمد ، 2020)، فإنه توجد العديد من المعوقات التي تحول بين الحوكمة الإلكترونية ومؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والتي من أهمها:

- قصور في فهم وإدراك مفهوم الحوكمة الإلكترونية من قبل إدارات مؤسسات التعليم العالي؛
- ممارسة العمل الروتيني في التدريس وعدم المشاركة في تطوير هذه المؤسسات وبرامجها واستراتيجيتها إلا على نطاق محدود.
- مركزية نظام التعليم العالي والذي يضعف من مستوى استقلالية مؤسسات التعليم العالي، حيث أن معظم القرارات تتخذ من طرف الحكومة، مما يعرقل مساهمته في المشاركة في تطوير الجامعات وبالخصوص جانب التمويل؛

○ غياب واضح في التحسيس والتأكيد على الدور الإيجابي للحكومة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي.

5. الحلول المقترحة للحد من المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر

(صفية و أحمد ، 2020) (خضرة و زين الدين ، 2022)

■ الاهتمام بالبنى التحتية كمرحلة أولى للقضاء على هذه العقبات سالفة الذكر التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي؛

■ ضرورة تمكين الإداريين وتوسيع الصلاحيات وتشكيل الفرق المدارة ذاتيا وزيادة قدرة العاملين على التنظيم الذاتي؛

■ ممارسة الديمقراطية من أجل تسهيل عملية تطبيق وكسب ثقة الأعضاء؛

■ التركيز على أمن المعلومات وحفظها، بتأسيس مراكز المعلومات وحمايتها من مختلف أشكال القرصنة؛

■ الاستعانة بالإدارة الإلكترونية كأداة لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي من أجل تحقيق التنمية، والرفع من مستوى الأداء في الجامعات على الصعيد الداخلي والخارجي؛

■ ضرورة إشراك كل الفاعلين في عملية اتخاذ القرار (طلبة، إداريين، أساتذة)؛

■ الحرص على تجسيد الممارسات الإلكترونية في جميع المصالح، والعمليات لما توفره من ربح للوقت والجهد.

الخاتمة:

كغيرها من المؤسسات الإنتاجية والخدمية، تسعى مؤسسات التعليم العالي في وضع بصمتها على المساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، من خلال تحسين جودة مخرجاتها لتلقى قبول من في أواسط الأطراف المعنية، فأضحت الحوكمة الإلكترونية السبيل الوحيد أمام مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن لمسايرة

التطورات الجديدة في العالم الخارجي، والتحكم في الضغوطات البيئية الداخلية، لخلق جو عمل تنظيمي تسوده الشفافية والمشاركة في القرارات التنظيمية وغيرها، والاستقلالية في ممارسة المهام الأكاديمية تماشياً مع المسائلة المشروعة، لضمان تحسين وترقية خدمات مؤسسات التعليم العالي.

المراجع:

- منصور عبدالقادر & محمد منصور. (2018). أثر الحوكمة على فاعلية اتخاذ القرار كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية (دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة في قطاع غزة 2018) *مجلة الاقتصاد الدولي والعملة* 18-111
- خضرة صادق & زين الدين كادي. (2022). إسهامات الإدارة الإلكترونية في حوكمة مؤسسات التعليم العالي 2022 *مجلة الحوار المتوسطي* 131212-228
- العنود إبراهيم الهروط. (2018). الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الخاصة وأثرها في تميز الاداء الجامعي: دراسة ميدانية 2018 *رسالة ماجستير عمان كلية الاعمال الأردن جامعة الشرق الاوسط*
- باسي إلهام. (2020). الثقافة كمفتاح لنجاح الحوكمة الإلكترونية 2020 *مجلة المنهل الإقتصادي* 32
- صفية مصطفى & أحمد علماوي. (2020). الحوكمة الإلكترونية داخل الجامعة وسبل التقليل من معوقاتها 2020 *لتكامل الاقتصادي* 195-0802181
- عدنان مريزق & لونيس حسينة. (2014). الحوكمة الإلكترونية مدخل لتنمية الإدارة العمومية في الجزائر 2014 *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* 149-52137
- اردان حاتم & رافد حميد & سجاد محمد. (2021). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تحسين الاداء الجامعي -دراسة تحليلية من وجهة نظر أكاديمية 2021 *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية*
- بن حمزة حورية & غماري زعرة. (2021). الحوكمة الإلكترونية ودورها في تطوير المعرفة في الجامعات الجزائرية 2021 *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية* 268-259

- بن حسين سليمة. (2010). الحوكمة...دراسة في المفهوم. *مجلة العلوم لقانونية والسياسية* (10)، 180-222.
- أحمد سعيد & حمد عمر. (2010). تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية: السبل والتحديات 2010 *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا* 42-6819
- دلال بوعتروس & محمد دهان. (2019). دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية 2019 *مجلة البحوث الاقتصادية* 311-62295
- ثابغ حسان & سيد أحمد حاج عيسى. (2017). دور الحوكمة في تعزيز أداء المؤسسات المالية: دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات المالية 2017 *مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية* 73-653
- مقيدش نزيهة. (2018). قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي 2018 *مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية* 499-121487
- قيدوان أبوبكر الصديق، و معموري خيرة. (2017). الحكومة الإلكترونية ومتطلباتها في ظل الحاكمية الرشيدة. *مجلة الريادة لاقتصاديات الاعمال*، 03 (04)، 48-65.
- كريمة جلام. (2014). فعالية الحوكمة الإلكترونية في ترقية الخدمة العمومية: مع الإشارة إلى حالة الجزائر. *جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية حالة البلدان العربي*. بومرداس- الجزائر: جامعة بومرداس.
- محمد بن عيشوش & عبدالله حمو. (2021). محيط الحوكمة الإلكترونية في الجزائر: الفرص والتحديات 2021 *مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والانسانية* 30-21
- محجوب آسيا. (2021). نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه -إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا 2021 *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال* 59-4139

• أسماء عيسى عناب الراعي. (2021). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الاردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم 2021رسالة الماجستير عمانكلية العلوم التربوية الأردنجامعة الشرق الأوسط

•Mohamed said ouerghi. (2016). les TIC : un outil pour contribuer à la E-Gouvernance20163ème Conférence sur l'E-Gouvernance organisée par la Tunisian Management Science Society sur le thème « Villes intelligentes et Gouvernements intelligents »1-5tunisie