



جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه (ل.م.د) في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: حوكمة واستراتيجيات مالية للمؤسسات

بعنوان:

فعالية مجلس الإدارة كآلية حوكمة في مؤسسات التعليم العالي
دراسة عينة - جامعة مستغانم وجامعة وهران 1 -

تحت إشراف الأستاذ :

أ.د. بن حمودة يوسف

من إعداد الباحثة:

بلكحل حضرية

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	مؤسسة الانتماء	الصفة
مرحوم محمد الحبيب	أستاذ محاضر أ	جامعة مستغانم	رئيسا
بن حمودة يوسف	أستاذ	جامعة مستغانم	مشرفا مقورا
قبائلي حورية	أستاذة محاضرة أ	جامعة مستغانم	مشرف، مساعد
ودان بو عبد الله	أستاذ	جامعة مستغانم	مناقشا
يحي حولية	أستاذ	جامعة عين تموشنت	مناقشا
بن بوزيان محمد	أستاذ	المدرسة العليا لإدارة الاعمال - تلمسان -	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى الوالدين الكريمن، أمد الله في عمرهما وجازهما

عني خير الجزاء....

الى كل أخواتي....

كل الحب والامتنان.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي سدّد الخطى وشرح الصدر حمدا يليق بجلال

وجهه وعظيم سلطانه، نحمده ونشكره ونثني عليه الخير كله.

أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف أ. د بن حمودة يوسف

لحسن إشرافه على هذا العمل، فجزاه الله عني خير الجزاء...

كما أتقدم بخالص الشكر الى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على

قبولهم مناقشة وإثراء هذا العمل وتقييمه.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد مدى مساهمة فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، أين تم الوقوف على حال مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال استطلاع آراء أعضاء مجالس إدارتها، وتم تقييم مدى الفعالية استنادا الى ثلاث معايير أساسية وهي: الهيكلية، أداء الأدوار المنوطة بمجلس الإدارة وعوامل الحوكمة الفعالة.

وقد توصلت الدراسة الى ان مجالس الإدارة هي هيئات نشطة ولكنها لم تصل بعد الى المستوى المطلوب من الفعالية، حيث تشير النتائج الى وجود علاقة معنوية لمتغيرات فعالية مجلس الإدارة مع تطبيق مبادئ الحوكمة، أين يتقارب مستوى الفعالية لهيئة الحوكمة هذه مع مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، والذي كان مرتفع نوعا ما، بالإضافة الى وجود أثر إيجابي دال معنويا لكل من الهيكلية، الدور الرقابي والاشرافي، وعوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة على مستوى تطبيق الحوكمة، مع ضعف تأثير الدور الاستراتيجي والخدمي له.

الكلمات المفتاحية: مجلس الإدارة، حوكمة مؤسسات التعليم العالي، الفعالية، عوامل الحوكمة الفعالة.

Abstract:

This study aims to examine the effectiveness of the board of directors in the governance of higher education institutions, in particular the situation of the board in Algeria, which is the view of board members. At the level of these institutions, research the structure and role of the board of directors, as well as factors that contribute to optimizing the activities of this governance mechanism, and determining the nature of their relationships to achieve governance.

This study found that there is a Significant relationship between the board's effectiveness variables and the application of governance principles; therefore, the level of effectiveness board converges with the level of governance application in higher education institutions, which was a relatively high. In addition, there is a positive significant impact for each of the structure, control roles, and the effective governance factors of the board of directors on the governance application level, while their strategic and service roles have weaker impact.

Keywords: board of directors, governance of higher education institutions, structure, effectiveness, effective governance factors.

جدول المحتويات

جدول المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
vii	فهرس المحتويات
x	قائمة الجداول
xii	قائمة الأشكال
xiii	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي
03	المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات
12	المطلب الثاني: تطور مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
16	المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وعناصرها
21	المطلب الرابع: أهمية وأهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
25	المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي
25	المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
31	المطلب الثاني: نماذج حوكمة مؤسسات التعليم العالي
40	المطلب الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي
42	المطلب الرابع: آليات إصلاح تطبيق حوكمة مؤسسات التعليم العالي

جدول المحتويات

46	المبحث الثالث: تجارب دولية لنماذج الأنظمة الناجحة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي
46	المطلب الأول: التجربة الأمريكية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي
51	المطلب الثاني: التجربة البريطانية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي
54	المطلب الثالث: التجربة اليابانية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي
58	المطلب الرابع: التجربة الاردنية في حوكمة مؤسسات التعليم العالي
64	خلاصة
65	الفصل الثاني: مجلس الإدارة بين فعالية الحوكمة وإدارة مؤسسات التعليم العالي
66	تمهيد
67	المبحث الأول: الإطار النظري والإطار القانوني لمجلس الإدارة
67	المطلب الأول: النظريات التي توجه حوكمة مجلس إدارة المؤسسات الغير ربحية
76	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة مجلس الإدارة
81	المطلب الثالث: تشكيلة مجلس الإدارة
85	المطلب الرابع: نظرة المشرع الجزائري لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي
89	المبحث الثاني: نموذج الحوكمة الفعالة لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي
91	المطلب الأول: حجم مجلس الإدارة
94	المطلب الثاني: خصائص مجلس الإدارة
103	المطلب الثالث: هيكل مجلس الإدارة
108	المطلب الرابع: عمليات صنع القرار في مجلس الإدارة
111	المبحث الثالث: مجلس الإدارة الفعّال: محددات، خصائص، ونتائج الحوكمة الفعالة
111	المطلب الأول: خصائص مجلس الإدارة الفعال في مؤسسات التعليم العالي

جدول المحتويات

118	المطلب الثاني: محددات الحوكمة الفعّالة لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي
122	المطلب الثالث: المحددات السلوكية لفعّالية مجلس الإدارة مؤسسات التعليم العالي
129	المطلب الرابع: علاقة الحوكمة الفعّالة لمجلس الإدارة بإدارة مؤسسات التعليم العالي ونائجها
135	خلاصة
136	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
137	تمهيد
138	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
138	المطلب الأول: الأساس المنهجي وأدوات جمع البيانات
142	المطلب الثاني: حدود، مجتمع وعينة الدراسة
144	المطلب الثالث: إجراءات تصميم الاستبيان
151	المطلب الرابع: الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
157	المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان
157	المطلب الأول: تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة
164	المطلب الثاني: تحليل هيكلية ومهام مجلس الإدارة
177	المطلب الثالث: تحليل مستوى تطبيق عوامل الحوكمة الفعّالة لمجلس الإدارة
186	المطلب الرابع: دراسة متغيرات فعالية مجلس الإدارة المؤثرة في تطبيق الحوكمة
200	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية
200	المطلب الأول: النتائج المرتبطة بتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية
202	المطلب الثاني: النتائج المرتبطة بهيكلية ومهام مجلس الإدارة
206	المطلب الثالث: النتائج المرتبطة بتطبيق عوامل الحوكمة الفعّالة لمجلس الإدارة

جدول المحتويات

209	المطلب الرابع: النتائج التي تدرس العلاقة بين فعالية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	
211	خلاصة	
213	الخاتمة العامة	
226	قائمة المراجع	
237	قائمة الملاحق	
<u>قائمة الجداول</u>		
الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
13	(I، 1)	نموذج (Faulkner) للمتغيرات والعمليات المدججة مع الأهداف التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي
68	(II، 1)	مقارنة بين نظرية الوكالة (Agency Theory) ونظرية الإشراف (stewardship Theory)
91	(II، 2)	ملخص الحجج حول العلاقة بين دور مجلس الإدارة وحجمه
100	(II، 3)	متغيرات أصحاب المصلحة والاختيارات
102	(II، 4)	العلاقة بين الخصائص الفردية لأعضاء مجلس الإدارة وادواره الثلاثة
103	(II، 5)	أبعاد هيكل اللجنة في مجلس الإدارة
128	(II، 6)	المجموعات العشر للكفاءات
143	(III، 1)	نمط عضوية الأعضاء المستجوبين
146	(III، 2)	أقسام الدراسة الميدانية
148	(III، 3)	مقياس ليكارت الخماسي
149	(III، 4)	توزيع الإجابات حسب المتوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

جدول المحتويات

150	تقدير معامل Cronbach's Alpha	(5، III)
151	الاحصائيات الديمغرافية والوظيفية لمفردات العينة	(6، III)
157	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة	(7، III)
165	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هيكلية مجلس الإدارة	(8، III)
169	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاشرافي والرقابي	(9، III)
174	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاستراتيجي والخدمي	(10، III)
177	الاتجاه العام لعينة الدراسة حول أهمية تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة	(11، III)
186	العلاقة بين هيكلية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	(12، III)
188	العلاقة بين (الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدمي لمجلس الإدارة) ومستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	(13، III)
189	العلاقة بين عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة ومستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	(14، III)
191	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (هيكلية مجلس الادارة) على تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	(15، III)
194	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرين المستقلين (الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدمي) على تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	(16، III)
197	نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الادارة) على تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	(17، III)
206	واقع تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة لمجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة	(18، III)

جدول المحتويات

<u>قائمة الأشكال</u>		
الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	العناصر التي اثرت في تغيير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	(1، I)
20	عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي	(2، I)
57	نموذج هيئة الحوكمة في الجامعات الوطنية المدججة في اليابان	(3، I)
72	تموقع كل من نظرية الوكالة والاشراف	(1، II)
94	خصائص مجلس الإدارة	(2، II)
126	النموذج الهرمي للمهارات	(3، II)
152	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	(1، III)
153	التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة	(2، III)
154	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	(3، III)
154	توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط العضوية	(4، III)
155	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	(5، III)
162	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة	(6، III)
167	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هيكله مجلس الإدارة	(7، III)
172	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاشرافي والرقابي	(8، III)
176	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاستراتيجي والخدمي	(9، III)

جدول المحتويات

181	يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول أهمية تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة	(10، III)
193	علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار للمتغير المستقل (هيكلية مجلس الادارة) مع المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة)	(11، III)
196	علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار العام لكل من الدور الاستراتيجي والخدمي ومستوى تطبيق الحوكمة	(12، III)
196	علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار العام لكل من الدور الرقابي والاشرافي ومستوى تطبيق الحوكمة	(13، III)
199	علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار العام لكل من عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة ومستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي	(14، III)

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	استمارة الاستبيان	238
(02)	قائمة الأساتذة المحكمين	245
(03)	مخرجات برنامج Spss	246

مقدمة عامة

المؤسسة ككل هي نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مترابطة تتفاعل فيما بينها باستمرار في بيئة معينة، كل من هذه الأنظمة الفرعية لديه وظيفة محددة، وبفشل أحد هذه الأنظمة الفرعية فإن النظام بأكمله في أزمة، وتتمثل هذه الأنظمة الفرعية في "سبب الوجود"، "النظام الهيكلي"، "النظام الاجتماعي"، "نظام التسيير الإداري"، و"النظام التكنولوجي". (Kast. Rosenzweig, 1985). وعلى أساسه يأخذ مفهوم مؤسسات التعليم العالي بعين الاعتبار جميع أصحاب المصلحة لضمان الأداء الفعال، أين يمثل النظام الفرعي "سبب الوجود" رسالة المؤسسة، أهدافها وقيمها وسياساتها، يمثل النظام التكنولوجي الموارد المالية والخبرة المعرفية، مباني، وبرمجيات وما إلى ذلك، الضرورية لحسن سير العمل في المؤسسة، يأتي بعد ذلك النظام الهيكلي والذي يشمل الإطار القانوني والتنظيمي، والغير رسمي يمثل النظام الأساسي الداخلي لمؤسسة التعليم العالي وقواعد السلوك الداخلي، يمس النظام الإداري جميع وظائف التخطيط والتوجيه والرقابة التي تضمن التوازن بين مؤسسات التعليم العالي وبيئتها، ويشمل النظام الفرعي الاجتماعي الموارد البشرية وتفاعلاتها المتبادلة، ووفقا لهذا النهج ترتبط المؤسسة بالبيئة الداخلية والخارجية لها، و تؤثر على حسن سير العمل فيها، وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر الطلاب والعمال والسياق الاقتصادي والاجتماعي والسياسي المحلي والوطني وحتى الدولي.

وعليه تمثل مؤسسات التعليم العالي إحدى الهيئات الأساسية لتكوين أفراد المجتمع علميا، وثقافيا، واجتماعيا، وتلبية لاحتياجاتهم وتنمية لقدراتهم وفق التخصصات التي يتطلبها سوق العمل، ولا شك أن هذا الدور الحيوي الذي تقوم به يفرض عليها مواكبة التطورات العلمية والتقنية المتسارعة في شتى المجالات بحثا عن التجديد وتحقيقا للفاعلية والكفاءة. وفي ظل التغيرات والتحديات التي تواجهها هذه الاخيرة، وما انجر عنها من أعباء ومسؤوليات، بات لزاما إعادة النظر في أساليب الإدارة وتبني مداخل إدارية حديثة تهدف للإصلاح والتطوير وإرساء مراقبة الأداء بشكل عام من أجل تحقيق التوازن بين الإدارة الداخلية ومتطلبات السياسات الخارجية والمجتمع.

من أحدث تلك المداخل وأكثرها ارتباطا بالإصلاح الإداري مدخل الحوكمة، هذا المفهوم الذي يهدف الى تحسين الفاعلية والكفاءة داخل مؤسسات التعليم العالي، وتحقيق الشفافية والعدالة، وتفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبية، والالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم الأداء الفردي والمؤسسي. حيث اكتست الحوكمة بُعدا مهما واستراتيجيا بعد تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية ونجاحها في علاج الاختلالات، ونالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في العديد من المجالات الاقتصادية، السياسية، الثقافية، البيئية، الصحية والتعليمية ما فتح المجال لتطبيق هذا الأسلوب على نطاق أوسع وعدم حصرها على المؤسسات الاقتصادية. من بين التطبيقات الحديثة للحوكمة نجد حوكمة مؤسسات التعليم العالي والتي شهدت تطورات كبيرة فيما يخص سياستها من أجل أداء مهامها باعتبارها عنصر فعال ومهم في المجتمع يقع على عاتقها التزويد بالإطارات الكفؤة والضرورية في مختلف القطاعات، حيث حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والإصلاح الإداري، الأمر الذي استلزم على القائمين عليها توفير كافة الظروف اللازمة لتطبيق أنظمة الحوكمة والالتزام بمتطلباتها للارتقاء بجودة مخرجاتها، والمساهمة في تحقيق التوازن بين الاستقلالية الممنوحة للمؤسسة والمساءلة عن أداؤها، وتجدد الإشارة الى أن فعالية تطبيق الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي يمكن تحليلها بشكل أساسي من خلال مجالس ادارتها.

يعد بناء مجلس الإدارة الفعال نقطة البداية للتطبيق الصحيح لمبادئ الحوكمة، فوجوده يضمن المحافظة على استمرارية المؤسسة والسعي الدائم لتطويرها، حيث يمثل مكانة مهمة في عملية خلق القيمة والإدارة الاستراتيجية. على مستوى مؤسسات التعليم العالي يمثل مجلس الإدارة رأس التنظيم، وهو هيئة تداولية تضمن المسؤولية العالية لإدارة هذه المؤسسات الأكاديمية، ذلك كونه المسؤول عن وضع الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ورسم خطط العمل الرئيسية وبناء سياسة إدارة المخاطر ومراجعتها وتوجيهها، ويتم تحديد تنظيمها وعملها وصلاحياتها بموجب القوانين التنظيمية. تعمل هذه المؤسسات الأكاديمية بشكل عام على تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع، في هذا الإطار يعتبر مجلس الإدارة طرفا فعالا في حوكمة المؤسسات ووضع استراتيجياتها ومراجعة أداء الإدارة من خلال تحسين الرقابة والمساءلة وضمن الإفصاح والشفافية ما من شأنه تحسين العمل وضمن تماثل المعلومات بين مختلف أصحاب المصالح. كما انه

الهيئة التي تتحكم بشكل رسمي في التنظيم الداخلي للمؤسسة، وإن مجلس الإدارة داخل مؤسسة أكاديمية يعتبر الإطار المؤسسي الذي يوفر شرعيتها، ويمكن إعتبار مؤسسات التعليم العالي إحدى التنظيمات المعقدة نسبياً، وذات ثقافة تنظيمية وأسلوب إداري خاصين، لهما آثار على فعالية تسييرها.

بناءً على العديد من الدراسات، اعتبر (Jensen.M and All, 1999) أن مجلس الإدارة يقوم بثلاثة أدوار أساسية: الرقابة، الخدمة والحصول على الموارد، وتوجيه القرارات الاستراتيجية للمؤسسة الأكاديمية، باعتباره هيئة مراقبة، فإن مسؤوليات مجلس الإدارة كثيرة تعمل في مجملها على التأكد من تنفيذ استراتيجية المؤسسة وكذا الإشراف والتوجيه، لا سيما من خلال المشاركة في التخطيط الاستراتيجي وتسهيل الحصول على الموارد الحيوية للمؤسسة، ومن أجل ضمان أداء فعال، فإن الهدف الذي تسعى إليه كل مؤسسة هو إيجاد التكوين الأمثل لمجلس الإدارة. ومع ذلك فإن تأثير مجلس الإدارة على الأداء التنظيمي لم يتحدد بعد بشكل نهائي حسب ما جاء عن (Andrei Shleifer & Robert W. Vishny, 1997). بالإضافة الى ذلك فإن نتائج الدراسات التجريبية على مجالس إدارة المؤسسات غير ربحية ليست نهائية وحاسمة لمعايير ادارة الأداء التنظيمي (David E. Olson, 2000)

اليوم، هناك اجماع على ان قطاع التعليم العالي والتسيير الحالي يتطلب إعادة النظر في نظام الحوكمة، وبالتالي إعادة التفكير في دور مجلس الإدارة والطريقة التي يعمل بها، وتتجه الأبحاث بصورة متزايدة الى الاعتبارات الديناميكية لنظام الحوكمة كآلية لتعظيم إمكانية خلق القيمة من خلال إعطاء الأولوية للمهارات والتعلم والقدرة على الابتكار.

الإشكالية:

مجلس الإدارة هو أحد الهيئات المركزية لإدارة مؤسسات التعليم العالي، وهو تنظيم مؤسسي يكفل التوجه الاستراتيجي والإشراف الفعال للإدارة، كما يعد آلية فعالة وموثوقة لتحسين تطبيق الحوكمة، ويوجد مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية ويعمل على تصريف أمورها واقتراح السياسة العامة التي تسيير عليها، وله أن يصدر ما يراه مناسباً من القرارات لتحقيق أغراضها في الحدود التي يرسمها قانون إنشائها، في حين لاتزال هناك تحديات تتعلق بكيفية تشكيلها وهيكلتها، وبكيفية أداء أدوارها للارتقاء الى مستوى

مسؤولياتها، بات لزاما على هذه المؤسسات البيداغوجية تفعيل دور هيئة الحوكمة هذه من أجل أن تصبح هيئة تداولية حقيقية. واستنادا لما سبق تبرز إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي؟

من خلال هذا الطرح وللإلمام بالمحتوى بشكل عام، قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ ما الدور الذي يؤديه مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي؟
- ✓ ما هي محددات فعالية مجلس الإدارة؟ وكيف يمكن تكييف هذه المحددات مع الخصائص المميزة لمؤسسات قطاع التعليم العالي؟
- ✓ ما مدى التزام مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة؟
- ✓ كيف تتم هيكلية مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة من أجل تحقيق حوكمة فعالة؟
- ✓ ما أثر فعالية مجلس الإدارة على حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة؟

الفرضيات:

- ارتأينا في بحثنا هذا الى وضع مجموعة من الفرضيات التي ستساعدنا في الوصول الى تحقيق اهداف الدراسة:
- ✓ يتمثل عمل مجلس الإدارة كجهاز داخلي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي في الدور الرقابي الاستراتيجي والخدمي؛
 - ✓ يساهم تحديد حجم مجلس الإدارة، هيكلته، وخصائصه، في صياغة نموذج الحوكمة الفعال لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي؛
 - ✓ تلتزم مجالس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتمثل المرجعية التي تستند اليها في إدارة مؤسساتها؛

- ✓ مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على دراية تامة بضرورة تفعيل دور مجلس الإدارة من أجل تحقيق الحوكمة لكنها لم ترقى بعد الى التكوين الأمثل والمعياري لهذه الهيئة؛
- ✓ يوجد أثر إيجابي لفعالية مجلس الإدارة على حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لمحل الدراسة.

أهداف الدراسة:

تُحاول الدراسة الوقوف على جملة من الأهداف نذكرها في النقاط التالية:

- ✓ تشخيص واقع الحوكمة و ابراز دورها في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها أداة فعالة لرفع من مستوى الكفاءة لدى المؤسسات، والتي تدخل ضمن متطلبات الخدمة التعليمية في المؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ دراسة دور وعمل مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ التعرف على محددات وخصائص فاعلية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ التعرف على درجة تطبيق مؤسسات التعليم العالي الجزائرية لمؤشرات فاعلية مجلس الإدارة، مع ضرورة الاهتمام بهيكله مجلس الإدارة وإعادة النظر في متطلبات تحقيق مواصفات مجلس الإدارة المحكوم؛
- ✓ تحديد أثر متغيرات فاعلية مجلس الإدارة على حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- ✓ تقديم مقترحات بشأن التطور المرغوب فيه للدور والتكوين وعمل مجلس إدارة هذه المؤسسات الأكاديمية.

أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهمية بالغة كونها تعالج موضوعا من مواضيع الإدارة وحوكمة المؤسسات وبالأخص مؤسسات التعليم العالي، كما انه حتى الآن لم يتم إجراء أي دراسة حول مساهمة مجلس إدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، وبالتالي جاءت للوقوف على حال مجالس إدارتها، مع قياس دور هذه المجالس في تفعيل الحوكمة من خلال:

- ✓ التعرف على مدى إدراك مسيري المؤسسات التعليم العالي لمفهوم الحوكمة وواقع تطبيقها وأهميتها لتحسين مخرجات التعليم العالي؛
- ✓ معرفة مهام مجلس الادارة في مؤسسات التعليم العالي سواء على المستوى التنظيمي أو المستوى الاستراتيجي؛
- ✓ التعرف على واقع مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من حيث تكوينها وأنشطتها؛
- ✓ تقييم الأداء العام لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية؛
- ✓ تقييم مؤشرات فعالية مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، والوقوف على النتائج.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

- ✓ مواءمة الموضوع مع طبيعة التخصص،
- ✓ القصور في توازن أداء مؤسسات التعليم العالي بين وظائفه الثلاث الرئيسية: التدريس، البحث العلمي، وخدمة المجتمع؛
- ✓ عدم تطرق الباحثين الى موضوع مجلس الإدارة ودوره في حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر؛
- ✓ الإصلاحات التي تقوم بها الدولة في هذا المجال بغية الرفع من أداءه وتحسين مخرجاته؛
- ✓ ضرورة مواكبة المناهج الحديثة للتسيير في هذا القطاع الحيوي الذي سيطرت عليه المناهج التقليدية في التسيير؛
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية التي تفتقر الى مراجع في مثل هذه المواضيع المتخصصة.

حدود الدراسة:

لغرض تحديد الأهداف المنوط تحقيقها في الدراسة، تم ضبط مجال البحث بالحدود التالية:

✓ الحدود المكانية: بغية الإجابة على إشكالية البحث تم حصر الدراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والمتمثلة في جامعة مستغانم، جامعة وهران 1.

✓ الحدود البشرية: استهدفت الدراسة أعضاء مجلس الإدارة لكل جامعة من قيادات أكاديمية وإدارية.

✓ الحدود الزمانية: تمثل في فترة الدراسة التي حددت من سنة 2021 الى 2024.

✓ الحد الموضوعي (الأكاديمي): اهتمت هذه الدراسة في حدها الموضوعي على تقييم واقع فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، ومحاولة التركيز على واقع نشاط مجلس الإدارة والعلاقة بين متغيرات فعالية هذه الهيئة الداخلية وتطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة.

منهجية الدراسة:

اعتمدنا في هذه الدراسة على عدة مناهج للبحث العلمي، حيث تم الاطلاع على دلائل الحوكمة المؤسسية وتجاربها في مختلف المنظمات، التي على اساسها تم صياغة مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي واستنباط معايير مناسبة لتطبيقها، ولغرض معالجة موضوع الدراسة والاجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة الفرضيات المعتمدة، تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، والذي ساعدنا في تحليل الاشكالية العلمية الى متغيرات بسيطة تساهم في وضوح الرؤية وتحدد العلاقة بين متغيرات الدراسة، حيث قامت الباحثة بتصميم استبيان يقيس واقع الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة ، الواقع العملي لمجلس الإدارة وهيكلته، بالإضافة الى اجراء المقابلات مع بعض أعضاء مجلس الإدارة لتحسين جودة ومصداقية نتائج الدراسة.

هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية ارتأينا معالجة الموضوع في فصلين نظريين أساسيين، وفصل تطبيقي.

✓ **الفصل الأول:** سيتم من خلال الفصل الأول التطرق لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، بمعالجة الإطار المفاهيمي لها، ثم التطرق للإطار التطبيقي، بالإضافة الى عرض تجارب دولية لنماذج الأنظمة الناجحة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي؛

✓ **الفصل الثاني:** سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الى الإطار النظري لمجلس الإدارة، مفهومه، النظريات التي توجه حوكمته، والإطار القانوني له، ليتم بعد ذلك محاولة بناء نموذج متكامل لحوكمة مجلس الإدارة وتكيفه مع الخصائص المميزة لمؤسسات التعليم العالي، وصولاً الى محددات قياس فاعليته ونتائج تفعيله على حوكمة هذه المؤسسات.

✓ **الفصل الثالث:** سيشتمل على دراسة ميدانية بجامعة مستغانم وجامعة وهران-1 بالتركيز على وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة، من خلال تقييم واقع فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، ومحاولة التركيز على العلاقة بين متغيرات فعالية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، من خلال استمارة تضمنت متغيرات الدراسة تم توزيعها على أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة

بالرغم من أهمية موضوع الدراسة وحدثته الا انه لم يسلم من القيود الشكلية والموضوعية، يعكس معدل الاستجابة هذا قلة اهتمام وعدم جدية أصحاب القرار بمؤسسات التعليم العالي بأهمية موضوع الدراسة.

✓ قلة المراجع نظراً لحدثه الموضوع، وحساسيته نتيجة تحفظات مهنية نجهلها ما أفقد جهود البحث في الموضوع فعاليتها؛

✓ رفض التام للأمناء العامين للجامعات بتقديم المساعدة من أجل التواصل مع الأعضاء، مما تطلب التنقل شخصياً لمقرات عمل المبحوثين والقيام بالمقابلة مباشرة من أجل ملء الاستمارة بالإضافة الى عدم الرد على البريد الإلكتروني من قبل أفراد العينة؛

✓ التجاوب السلبي لغالبية الأعضاء في الإجابة على الاستبيان؛

✓ عدم لقاء المعني بالاستبانة أو المقابلة مباشرة، اما لعدم تواجده بمقر العمل او راجع لانشغالاته المهنية وضيق الوقت، مما يدفع الى الرجوع مرة أخرى وفي الغالب عدة مرات، وبالتالي ضياع الكثير من الوقت؛

✓ رفض الاستقبال بحجة الالتزامات المهنية وعدم التفرغ؛

✓ تحفظ المستجوبين على بعض المعلومات المهمة في الدراسة أثناء تقديم اجاباتهم ما أثر على تحليل ووصف نتائج الدراسة كما ينبغي بسبب قلة البيانات.

✚ الدراسات السابقة:

✓ **Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique (Antonios Mpasinas et Alain Finet, 2007)**

تهدف هذه الدراسة الى إظهار انه يمكن تحليل فعالية آليات الحوكمة بشكل أساسي بناء على أداء مجلس ادارتها، وتم التركيز على هذا النوع من آليات الحوكمة او التنظيم المؤسسي الذي يتسم غالبا بفجوات التسيير وضعف الكفاءة والتي قد يتم تثبيط الرغبة في التغيير فيها نتيجة هيكل هرمي ثقيل نسبيا، وفي هذا السياق تم دراسة فعالية مجلس الإدارة لهذا النوع من المؤسسات والتي من الصعب تصور طرق أخرى لتطبيق الحوكمة على مستواها ويتم تفسير ذلك من خلال الخصائص المتأصلة في المؤسسات الجامعية. وبعد التحليل النظري للحوكمة تم التركيز على مجالس الإدارة باستخدام استبيان شمل جميع الجامعات البلجيكية تم من خلاله تقديم استنتاجات حول معدل الحضور وعملية التصويت والرؤية الاستراتيجية، اين توصلت النتائج الرئيسية الى وظيفة التحكم المرتبطة بالمجالس، كما تم طرح دور رئيس مجلس الإدارة في المؤسسة وبشكل عام يبدو أنه من الصعب تغيير آليات الإدارة في هذا النوع من المؤسسات.

✓ **Governance in Higher Education: A Comparative Study of English and Scottish University Governing Bodies (Guagha Micky Berezi, 2008)**

تستكشف هذه الدراسة حوكمة مؤسسات التعليم العالي في دولتي المملكة المتحدة ، إنجلترا واسكتلندا، مع التركيز على وجهات نظر رؤساء الجامعات حول ممارسات الحوكمة بالإضافة الى ملاحظة بعض أنشطة هيئات إدارة الجامعات، وقد تناولت الاطروحة على وجه التحديد دوافع الرؤساء للمشاركة في الحوكمة، ومساهماتهم في التخطيط الاستراتيجي وتقييم المخاطر، ووجهات نظرهم حول مساءلتهم ومدى قيام مجالس الإدارة بمراجعة فعاليتها، ويستند التحليل التجريبي الى دراسة مقارنة متعددة المواقع لسبع مجالس إدارية جامعية في إنجلترا واسكتلندا، تبين من خلالها ان غالبية رؤساء الجامعات وخمس مجالس إدارة يشاركون بشكل استباقي في تحديد الاتجاه الاستراتيجي لمؤسساتهم بالتعاون مع السلطة التنفيذية وتبين أيضا ان جميع المجالس تتجنب المخاطرة والتي قد تخوضها عادة الهيئات الادارية ذات الخلفية التجارية، بالإضافة الى ان هذه الأخيرة مسؤولة فقط بالمعنى الأكثر تيسيرا، ولكنها تعمل على تعزيز وضمان مساءلة الإدارة والاطراف الاكاديمية في انجاز الأنشطة الاستراتيجية للجامعة، وبالرغم من انها تعتمد اطارا إداريا مشتركا الا انها تظهر بعض الاختلافات المحلية في بعض مجالات الممارسة الادارية بسبب خصائص الخلفية، كما ان هناك بعض الاختلافات بين الجامعات في اسكتلندا وإنجلترا.

✓ **Impact De La Structure Et De La Composition Du Conseil
D'Administration Sur La Performance Des Universités Au Canada
(Hibat-Allah Morsi, 2011)**

كجزء من هذا البحث، تم فحص تأثير هيكل وتكوين مجلس الإدارة على أداء الجامعات الكندية، من خلال دراسة تجريبية تستند إلى تحقيق ارتباط. حيث تم التعامل مع هذا النوع من الدراسة على نطاق واسع في حالة المنظمات الربحية باستخدام تقنية الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين أداء الشركة وهيكل مجلس الإدارة. ومع ذلك، بالنسبة للمنظمات غير الهادفة للربح بشكل عام، والجامعات على وجه الخصوص، فإن الدراسات في هذا السياق نادرة.

من أجل تحديد هذه العلاقة، تم اختيار عينة من 30 جامعة عبر كندا. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن نماذج الكفاءة وجمع الأموال، وكذلك الإعانات العامة ليست كبيرة. ومع ذلك، أظهرت نتائج الانحدار أن نموذج الأداء الضريبي ذو دلالة إحصائية. بالإضافة إلى ان المتغيرات المقابلة لاستقلالية مجلس

الإدارة ووجود أعضاء أكاديميين والمستوى التعليمي للأعضاء فقط هي التي أظهرت تأثيراً على الأداء المالي. ومع ذلك، لا يمكننا تأكيد عدم وجود علاقة منهجية بين هيكل وتكوين مجلس الإدارة من ناحية، والأداء المالي للجامعة من ناحية أخرى. وعليه فإن الجامعة ليست شركة، وبالتالي فإن الأدوات النظرية المستخدمة لفهم هذه العلاقة في حالة الشركات ليست صالحة بشكل عام للجامعات.

نظراً لعدم كفاية المعلومات المالية المستخدمة لقياس أداء الجامعة، تم اعتماد المعلومات الأكاديمية وتم اختيار ثلاث متغيرات تابعة، شائعة الاستخدام في الممارسة العملية، وهي: نسبة الطالب / الأستاذ، ورسوم المكتبة والخدمات المقدمة للطلاب. أظهرت النتائج التي تم الحصول عليها أن النماذج المتعلقة برسوم المكتبة والخدمات الطلابية كبيرة. بينما لم يظهر نموذج نسبة الطالب / الأستاذ أي تأثير على أداء الجامعة. بالنسبة لنموذج رسوم المكتبة، فقط المتغير المتعلق بحجم الجامعة الذي أظهر تأثيراً على الأداء الأكاديمي. من ناحية أخرى، أشارت النتائج التي تم الحصول عليها بنموذج الخدمات الطلابية إلى أن المتغيرات فقط، المتعلقة بحجم مجلس الإدارة وحجم الجامعة، لها تأثير على الأداء الأكاديمي.

✓ **Higher Education Governance in England: Governing Body Members' Perceptions of Their Roles and the Effectiveness of Their Governing Bodies (David John Buck, 2013)**

يستكشف البحث المذكور وجود تصورات عقدت من قبل أعضاء مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة حول أدوار مجالس إدارتها. والتي تأخذ في الاعتبار فعالية هذه الهيئات، يستخدم البحث سلسلة من دراسات الحالة، تشمل جمع وتحليل البيانات التي تم جمعها في مقابلات مع أعضاء مجلس الإدارة وكبار الموظفين في سبع مؤسسات للتعليم العالي باللغة الإنجليزية. هذه البيانات تستخدم لاستكشاف وجهات نظر أعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بالأدوار وفعالية مجالس إدارتها، ومقارنة تصوراتهم مع التوقعات الخارجية. تنبؤات نظرية الحكم فيما يتعلق لأدوار مجالس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة يتم النظر فيها ومقارنتها أيضاً للتجربة العملية لتلك الأدوار كما يراها أفراد. مجلس الإدارة، تكشف الدراسة عن درجة معينة من التباين في مناهج الحوكمة في أنواع مختلفة من المؤسسات، ولكن أيضاً في العديد من السمات المشتركة. وتشمل الأخيرة اختلافات ملحوظة بين الأدوار التي يقوم بها أعضاء مجلس الإدارة والأدوار المتوخاة لهم في الشكل

الارشاد الرسمي (القانون التنظيمي). يظهر أعضاء مجلس الإدارة على أنهم راضون عن التفويض مسؤولياتهم عن الطابع التربوي للأكاديميين. تبين أن فعالية حوكمة التعليم العالي معقدة ومتعددة الأوجه. الأهمية الخاصة لفعالية عمليات مجلس الإدارة والتفاعل بين أعضاء الهيئة الحاكمة. تبين أنه لا يوجد شرح كامل واحد يقدم نظرية الحوكمة للسلوك الموصوف ونهج أعضاء مجلس الإدارة، ولكن تلك الجوانب المختلفة تقدم المواقف النظرية رؤى تفسيرية مفيدة عند أخذها معًا.

✓ **Board Processes, Board Strategic Involvement, and Organizational Performance in For-profit and Non-profit Organizations(2014)**

تهدف هذه الدراسة الى ابراز دور مجالس الإدارة في إدارة والمراقبة وتوفير الموارد، وما إذا كانت تؤثر على الإجراءات الاستراتيجية للشركات واستجابة للبيئات المتغيرة. من خلال اتخاذ منظور قائم على العملية، ندرس كيف العديد من عمليات مجلس الإدارة السائدة (على سبيل المثال، اجتماعات مجلس الإدارة، خارج-مراجعات اجتماعات مجلس الإدارة واستخدام المعلومات) تؤثر على مشاركة المجالس في صنع القرار الاستراتيجي وكيف تشكل هذه المشاركة الأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، قدم محاولة أولية لمقارنة الاستراتيجية دور المجالس في المنظمات الربحية وغير الهادفة للربح. ان التحقيق في 217 منظمة هادفة للربح و156 منظمة غير ربحية في كندا، تشير إلى أن مجالس قيادة عمليات مختلفة إلى مستويات مختلفة من المشاركة الاستراتيجية، وذلك تعتمد التأثيرات على أنواع المنظمات المعنية. علاوة على ذلك، المجالس التي تنشط في صنع القرار الاستراتيجي تعزز أداء مؤسساتها. النتائج التي تم التوصل إليها لها آثار على أبحاث المجلس وممارسته.

✓ **Reforming the governance of Chinese non-profits: a comparative analysis based on the UK's regulatory regime (Ruoqi.Li, 2017)**

تسعى هذه الأطروحة الى تطوير المساهمة التي يمكن ان يقدمها مجلس الإدارة الفعال للمنظمات الغير ربحية في الصين، وكيف يمكن تصميم ميزات معينة لهذه الهيئة لتحقيق ذلك. حيث تستفيد المملكة المتحدة من وفرة المؤلفات الأكاديمية والخبرة التنظيمية في التعامل مع الحوكمة الغير ربحية، نجد القطاع الغير ربحي الصيني

على النقيض من ذلك، حيث اعطى اهتمام أقل بكثير لهذا النوع من الحوكمة، وعليه يقدم هذا العمل دراسة مقارنة بين حوكمة مجالس الإدارة الغير ربحية بالاعتماد على الفكر التاريخي الأكثر ثراء في المملكة المتحدة من أجل تحليل التحديات التي تمثلها الصين بشكل أفضل، وفي إطار المقارنة سيتم التأكيد على عدد من الخصائص الاجتماعية والسياسية التي تميز القطاع الغير ربحي الصيني عن القطاع الغير ربحي في المملكة المتحدة ودراسة أهمية التفاعل بين حوكمة مجلس الإدارة والمحددات الاجتماعية في السياق الصيني وخاصة العلاقة بين قطاع الغير هادف للربح والحوكمة الصينية.

الفصل الأول:

الحوكمة في مؤسسات

التعليم العالي

تمهيد:

تمثل الحوكمة واحدة من أحدث المفاهيم التي استحوذت على اهتمام كبير في العقود الأخيرة لدى كافة الإدارات والمؤسسات الأكاديمية وغير الأكاديمية والمنظمات المحلية والإقليمية والدولية العامة والخاصة، ولاسيما في اعقاب الانهيار الاقتصادي والأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية. وباعتبارها جزء من برامج الإصلاحات في كل بلد أو قطاع، توسع استخدامها ليشمل قطاع التعليم العالي الذي يعتبر بدوره أهم القطاعات التي تحتاج للأخذ بالسياسات الإصلاحية العملية والمدروسة.

وفي هذا السياق أصبحت الحوكمة أحد أبرز الأساليب الإدارية الحديثة لمبادرات الإصلاح التي انتهجتها العديد من الدول للنهوض بهذا القطاع وتفعيله، من خلال العمل على تكريس المبادئ المختلفة للحوكمة، إلا ان هذا التطبيق من الإصلاح تواجهه العديد من التحديات، حيث شهد قطاع التعليم العالي تغييرات كبيرة على المستويين المؤسسي والنظامي بسبب جملة من التطورات التاريخية العالمية مثل التسويق والنمو والعولمة واصلاحات القطاع العام، نشأة اقتصاد المعرفة والمجتمع وقد جعلت هذه التغييرات عملية صنع القرار والحوكمة في التعليم العالي أكثر تعقيدا ومتعددة الأبعاد والنماذج.

من خلال هذا الطرح وللإلمام بالمحتوى بشكل عام، تم معالجة هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث بدءا بتأصيل مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، التطرق الى الإطار التطبيقي لها بالإضافة الى التعريف بتجارب الحوكمة الناجحة في التعليم العالي في دول العالم.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي

يتردد مفهوم الحوكمة مؤخرا لأثرها الكبير في تحسين واستدامة أعمال أي منشأة، وهو إحدى المتطلبات الجديدة التي حظيت باهتمام عالمي كبير من قبل المنظمات والمجامع العلمية والمهنية الدولية. حيث يتصدى مفهوم الحوكمة لكيفية قيام المؤسسات بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارتها ولذا سنقوم من خلال هذا المبحث بالتطرق الى الإطار المفاهيمي للحوكمة، وسنحاول حصره في أهم جوانبه بدءا من تعريفها، ومبررات اعتمادها، مروراً الى جوانب تطبيقها، ومبادئها، والاهداف التي تسعى الى تحقيقها، مع الإشارة الى علاقتها بالأداء المؤسسي.

المطلب الأول: مفهوم حوكمة المؤسسات

انطلاقاً من أهمية موضوع الحوكمة واستخداماته الواسعة، سنحاول حصره في أهم جوانبه من تعريفها، ومبررات ومستويات تطبيقها، بالإضافة الى عرض مبادئها وأهدافها.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة

يعتبر (Adrian Cadbury) من أوائل المؤلفين والباحثين الذين اهتموا بالبحث في موضوع الحوكمة فقد صمم ونشر أول إطار لحوكمة المؤسسات سنة (1992) بالمملكة المتحدة، وفي تقرير (Cadbury) تم تعريف الحوكمة على أنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسة ومراقبتها"¹. وفي نفس السياق جاء تعريف مؤسسة التمويل الدولية² IFC للحوكمة بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها"³.

¹ Matei, A. Drumasu, C, **Corporate Governance and public sector entities**, Science Direct Procedia Economics and Finance, 26,2015, p497.

²International Finance Corporation

³ Alamgir, M. **Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007. May 7 – 8.

حيث جاء تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)¹ للحوكمة على أنها " بمثابة المرجعية التي تحكم العلاقات بين إدارة المؤسسة ومجلس الإدارة، والمساهمين والأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، كما توفر البنية التي من خلالها تحدد المؤسسة أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيقها وتضمن مراقبة ورصد النتائج المحققة"².

حسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD)³ فالحوكمة ما هي إلا حالة تعكس تقدم الإدارة وتطورها من إدارة تقليدية الى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين وتستخدم الآليات والعمليات المناسبة لتحقيق المشاريع المرجوة بكل شفافية وتحمل المسؤوليات أمام المواطنين⁴. فمن وجهة نظر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن مفهوم الحوكمة يلزم المؤسسة التجاوب مع تطلعات المجتمع الذي تنشط فيه.

حسب التعريف الذي قدمه ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر فإن الحوكمة هي عبارة عن فلسفة تسيير ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد من ضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة:⁵

- تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة؛
- تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

وتعني الحوكمة باختصار القيادة والتوجيه، فهي العملية التي تتولى بها المؤسسات سواء كانت خاصة أو عمومية زمام القيادة ذاتها. والتي تشمل:⁶

- تقييم توزيع الحقوق والالتزامات والسلطة التي تدعم المؤسسة؛

¹ The Organization for Economic Cooperation and Development.

² OECD, Principe de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OECD, Edition OECD, Paris, 2015, p9.

³ Programme des Nations unies pour le développement

⁴ تيري ارزقي، الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد ومكافحته وسياسة الحوكمة، رسالة ماجستير في القانون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، 2014، ص1.

⁵ ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إصدار 2009، الجزائر، ص16.

⁶ Dorval Brunelle, GOVERNANCE. THÉORIES ET PRATIQUES, éditions de l'institut international de Montréal, 2010 ; p27.

- دراسة أساليب التنسيق التي تقوم عليها الأنشطة المختلفة للمؤسسة والتي تضمن تماسكها؛
 - استكشاف مصادر الخلل التنظيمي أو عدم التوافق البيئي الذي يؤدي الى ضعف أداء المؤسسة.
- من خلال ما تم عرضه يمكن ملاحظة أن نقطة التقارب بين مختلف تعاريف الحوكمة تكمن في توسيع نطاق مشاركة الجهات الفاعلة في القطاع العام والخاص، في عملية صنع القرار، وقدرتها على التنسيق فيما بينها من أجل تحقيق أهداف مشتركة للمؤسسة. وهذا يعني أن تعريف الحوكمة يختلف باختلاف كل مؤسسة وفقا لاحتياجاتها ومصالحها، مع وجود نقاط مشتركة تعكس تغييرا في أشكال العمل الجماعي، في البحث عن أساليب جديدة للتنظيم، وإدارة تقوم على تعدد الجهات الفاعلة، ما يسمى بأصحاب المصلحة.

الفرع الثاني: مبررات تطبيق الحوكمة

تعددت أسباب تطبيق الحوكمة باختلاف جوانب اعتمادها والتي قد يشير إليها بعض الباحثين بدوافع أو عوامل، يمكن إيضاحها في النقاط التالية:¹

- الفصل بين الملكية والإدارة، والرقابة على الأداء، وظهور نظرية الوكالة؛
- تحسين الكفاءة الاقتصادية؛
- إيجاد الهيكل الذي يحدد أهداف المؤسسة ووسائل تحقيقها ومتابعة الأداء؛
- مراجعة وتعديل القوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة الى كل من مجلس الإدارة وأصحاب الملكية ممثلة في الجمعية العمومية؛

¹ للمزيد يمكن الاطلاع على:

- عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية: مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 170-171.
- داود سلمان بن عيسى، الوعي الاستراتيجي والحوكمة، المؤتمر الدولي الثاني، كلية الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، (2019)، ص ص309-310.
- Mohamed Salih 2003, « Gouvernance, Information et Domaine Public », 3ème Réunion du Comité de l'Information pour le Développement, Commission Economique pour l'Afrique, Conseil Economique et Social, Nations Unies, Addis Abeba, Ethiopie, p.p. 9-10.

- عدم ملائمة التشريعات والقوانين المنشئة للمعاملات التجارية مع الظروف الجديدة لممارسة الاعمال، وقيام المشاريع والاستثمارات مما يستوجب توفير قواعد حوكمة المؤسسات؛
- حاجة الأسواق المالية الى أداة جديدة وفعالة لضمان صحة القوائم المالية والوثائق المقدمة من طرف المؤسسات المساهمة والمتداول أسهمها في البورصة، من الضمان أكثر لحقوق المساهمين ولسلامة الاقتصاد ككل؛
- تدي أخلاقيات العمل وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم المنشآت، إضافة الى غياب التحديد الواضح للمسؤوليات وسلطات مجالس الإدارة والمدراء التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة؛
- تقويم أداء الإدارة العليا بالمنشآت وتعزيز مساءلة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين مع ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة؛ نتيجة لاتساع حجم المشروعات وضعف آليات الرقابة على تصرفات الإدارة والبحث عن مصادر جديدة للتمويل بالاتجاه الى أسواق راس المال واعتماد سياسات جديدة للتحدي لآثار الازمات المالية والاقتصادية وتحدياتها؛
- ضرورة وجود نظام إدارة متخصص يضمن نجاح المنشآت واستمراريتها بعد تحولات في النظام الاقتصادي والرأسمالي وتحرير التجارة الدولية؛
- غياب التكامل في الأدوار بين قطاعات المجتمع المدني، القطاع العام والخاص، والدولة، وما ترتب عنه من عجز الحكومات عن تحقيق طموحات مواطنيها بالمستوى المطلوب،
- ارتفاع مؤشرات النمو الاقتصادي والاتجاه نحو النظم الاقتصادية الرأس مالية، والتي يعتمد قيامها بنسبة أكبر على المؤسسات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي وانطلاق الأنشطة الاقتصادية الاحتكارية المتباينة بين الأسواق الاحتكارية والأسواق التنافسية دون قيود؛
- التأكيد على الشفافية في المعاملات وفي إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية، وتصاعد قضايا الفساد.

الفرع الثالث: مستويات تطبيق الحوكمة:

يغطي مفهوم الحوكمة مجموعة من المستويات، يتم تصنيفها حسب المجال والمكان الى ثلاث مستويات، سيتم عرضها كالتالي:

أ. **مجالات تطبيق الحوكمة:** تمثل الحوكمة عامل رئيسي في تحسين نوعية التعليم العالي، ولتحقيق التوازن بين استقلالية المؤسسات والمساءلة ودور الجودة في الرقي بمستوى التعليم العالي، يغطي مجال الحوكمة ثلاث مجموعات من جوانب الحوكمة، تشمل ست مؤشرات مختلفة للحوكمة وهي كالتالي:¹

- الحوكمة على المستوى السياسي:

مؤشر المشاركة والمساءلة: تشمل الافتراضات القائلة بأن المواطنين قادرون على أن يكون لهم رأي في تشكيل حكوماتهم والمشاركة في صنع القرار، ولهم حرية التعبير عن آرائهم، وتكوين الجمعيات، حرية الاعلام؛

مؤشر الاستقرار السياسي وغياب العنف: يشمل محاربة الإرهاب وعدم زعزعة الاستقرار السياسي للدولة أو خلعها بشكل غير قانوني بوسائل عنيفة بما في ذلك العنف والإرهاب لدوافع سياسية.

- الحوكمة على المستوى الاقتصادي:

مؤشر فعالية الحكومة: يمثل قدرة الحكومة على تطوير سياسات الجودة وتنفيذها من خلال تحسين نوعية الخدمات العامة والمدنية؛

¹ Khalid Zaman, Quality guidelines for good governance in higher education across the globe, Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences (2016), p01-02.

مؤشر الجودة التنظيمية: يمثل قدرة الحكومة على وضع وتنفيذ السياسات وتعزيز القواعد الجيدة التي تسمح بتنمية القطاع العام والخاص،

• الحوكمة على المستوى المؤسسي:

مؤشر سيادة القانون: يقيس مدى تطبيق القواعد واتباع معايير الدستور لاسيما القواعد المتصلة بتنفيذ العقود وحقوق الملكية، وتقييم تدخل البيروقراطية في البلد؛

مؤشر مكافحة الفساد والقضاء على الرشوة

ب. فضاءات الحوكمة: حُددت أربعة فضاءات للحوكمة هي:¹

الفضاء المؤسسي: يشمل الفضاء المؤسسي علاقة المؤسسة مع البيئة المحيط بها، يحتكم لقوانين وأنظمة وسياسات وتعليمات التي تضمن حوكمة المؤسسة بما ينسجم وفضاؤها المحلي، مع مراعاة المبادئ الأساسية للحوكمة من مشاركة وشفافية ومساءلة.

فضاء الدولة: يحتكم الفضاء المحلي أو المؤسسي لفضاء الدولة التي تشرف على ممارساته من خلال سن التشريعات ومراقبة تطبيقها، ومن أجل ضبط ممارسات الافراد والجماعات والمؤسسات لابد من حوكمة هذه الممارسات بما ينسجم مع الفضاء الإقليمي من حيث التشريعات المنظمة لممارسات على مستوى الدولة والاقليم، والذي يتطلب إيجاد نوع من التكامل والانسجام بين الفضاءات المحلية، ما يستدعي وضع مبادئ ومعايير، وآليات، وأدلة امتثال، ومؤشرات أداء، تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة.

¹ نزيهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس-دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة-(أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس سطيف-1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020، ص 6.

الفضاء الإقليمي: يحتوي الفضاء الإقليمي على مجموعة من الدول والمجتمعات المتماثلة مثل الدول العربية، ما يتطلب البحث عن الانسجام بين هذه الفضاءات داخل إقليم واحد يتماشى مع المتطلبات المحلية للدول تنظمها معايير ومؤشرات متشابهة تضمن تطبيق مبادئ الحوكمة المشتركة بشكل عام.

الفضاء العالمي: هناك اتفاق دولي على مبادئ الحوكمة الأساسية، حيث بادرت بعض المؤسسات الدولية في تطوير القواعد والمبادئ المشتركة لتحقيق التكامل والانسجام المحلي الإقليمي العالمي بما يتماشى مع المتطلبات المحلية والمؤسسية للدول، واعتماد برامج دولية معترف بها عالمياً من خلال وضع مبادئ ومعايير، واداة امتثال ومؤشرات أداء تنسجم مع المعايير والآليات الدولية العالمية.

الفرع الرابع: مبادئ وأهداف الحوكمة

تقوم الحوكمة على مبادئ وتتضمن أهداف تسعى الى بلوغها، سيتم التطرق إليها في النقاط التالية:

أ. مبادئ الحوكمة:

أصدرت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي سنة 2004 مبادئ حوكمة الشركات، والتي أصبحت وثائق مرجعية لصانعي السياسات والمستثمرين والشركات ومجموعات أصحاب المصلحة في جميع أنحاء العالم، الذين قاموا بتقديم دليل متخصص للممارسات الجيدة لتنفيذ الحوكمة والتي يمكن تكييفها مع الظروف الخاصة بكل بلد أو منطقة، سواء للمبادرات التشريعية أو التنظيمية في البلدان الأعضاء وغير الأعضاء في المنظمة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ مع الافتراضات التالية:¹

- حماية حقوق حملة الأسهم وضمان المعاملة العادلة لهم جميعاً الأقليات والأجانب؛
- ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات؛

¹ OCDE, «Principles of Corporate Governance», OCDE Publications Service, Paris, 2004, pp. 29-58.

- الإفصاح والشفافية: أن تكون كل الأطراف على علم بكافة المسائل ذات الصلة بالمؤسسة من الوضع المالي والأداء والمساهمة وإدارتها مع ضمان وجود مراجع حسابات مستقل من أجل شفافية وجودة المعلومات المحاسبية والوضع المالي ونتائج المساهمة وإدارة المؤسسات؛
- التأكيد على مسؤوليات مجلس الإدارة؛ عن طريق إنشاء نظم فعالة للإدارة والاشراف؛
- الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة ودورهم في حوكمة المؤسسات من خلال تعزيز التعاون النشط بينهم وبين المجتمعات في تكوين الثروة وتوليد فرص العمل وتحقيق المشاريع المالية المستدامة.

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (PNUD)، حدد مجموعة من المبادئ من أجل حوكمة فعالة تتمثل في المشاركة، الشفافية، المساءلة، سلطة القانون، سرعة الاستجابة، الكفاءة والفعالية والرؤية الاستراتيجية.¹

ب. أهداف الحوكمة

تهدف الحوكمة الى تشجيع العمل الجماعي، وتطوير درجة الإفصاح والشفافية ، بما يخدم أصحاب المصالح في المؤسسة ووضع خطوط واضحة للسلطة والمسؤولية، والتقدم في نظم الجودة والاعتماد المؤسسي، العمل وفق مدونة أخلاقية (Ethics Code) تسهم في نجاح العمل مع التأكيد على أهمية الاستقلالية والمساءلة في تحقيق النجاح المؤسسي، كذلك تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع، حماية حقوق أصحاب المصلحة وتزويدهم بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب، ووضع هيكل تنظيمي جيد مع توفير فرص للرقابة الفعالة على الأداء المؤسسي.²

¹ PNUD, «Governance for Sustainable Human Development», PNUD Policy Document, New York, 1997, pp. 29-58.

² الحدابي. د. والعزيمي. م، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات البينية-دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (2)، العدد (39)، 2019، ص 38.

تطبيق معايير الحوكمة من شأنه أن يحافظ على سلامة واستقرار المؤسسات على المستوى الجزئي، وعلى الاقتصاد الكلي، على تحقيق جملة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- الحفاظ على رفاهية الانسان وتوسيع خيارات جميع فئات المجتمع وخبراتهم، وحرّياتهم وفرصهم الاقتصادية والسياسية، لاسيما لأكثر فئات المجتمع فقرا وتهميشا من خلال ضمان المشاركة الفعّالة على جميع المستويات؛
- السعي للقضاء على الفقر وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، لاسيما في أكثر البلدان حاجة إليها، وذلك من خلال تفعيل دور المؤسسات الدولية والتنسيق فيما بينها وإنشاء مؤسسات سياسية وقضائية وإدارية تؤدي عملها بكفاءة وتخضع للمساءلة؛
- محاولة تحقيق الاستقرار عن طريق الالتزام بحكم القانون، والمشاركة الشعبية في الحكم والشفافية وتداول السلطة؛
- تحسين الإدارة العامة بواسطة الإصلاحات القانونية الإدارية، ودعم مبدأ المساءلة والنزاهة والشفافية؛
- إعادة التعريف بدور الدولة حتى تعمل وفق آليات أكثر كفاءة وشرعية، وتحديد دورها في دعم السوق وأيضا تفعيل دور كل مؤسسات المجتمع، حيث تشمل أجهزة الدولة وهيئات المجتمع المدني وكذلك القطاع الخاص؛
- الوصول الى حكم قادر على أن يتعامل بكفاءة مع العمليات المرتبطة بالعمولة في الاقتصاد العالمي الجديد ووضع بعض القيود على سلطة الدولة، التي قد تؤدي سياساتها غير الرشيدة الى التأثير سلبا على قوى السوق، ومنه يمكن القول ان تطبيق الحوكمة يهدف الى الحد من دور الدولة وحصره على وظائف محددة ومن هذا المنطلق فالدولة تمثل فاعل تكنوقراطي يسهل عمل السوق.

¹ PNUD, Rapport Mondial sur le Développement 2002- La Gouvernance Démocratique au Service du Développement Humains », Edition Economica, Paris, 2002, p51.

المطلب الثاني: تطور مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

تزامن اعتماد مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي مع بداية ظهور المؤسسات الجامعية، سواء كانت حوكمة بصورة ضمنية أو صريحة، حيث يعتبر هذا المفهوم هو التخصص المسؤول عن تحليل ودراسة السياسات والقواعد التنظيمية، الاجراءات والهياكل والعمليات المختلفة التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وممارسة الرقابة، ومن أجل التصدي لتطور مصطلح الحوكمة، لا بد من توضيح نطاقه ولماذا يعرف هذا المصطلح بدوره في تحسين واقع مؤسسات التعليم العالي المختلفة¹، حيث التزمت هذه الأخيرة منذ نشأتها في دراسة أسلوب ادارتها أو حوكمتها، وبإدماج اهتمامات الأطراف ذات المصلحة ومتطلبات المجتمع ظهر مصطلح "حوكمة مؤسسات التعليم العالي" وتزايد الاهتمام بهذا الموضوع انطلاقاً من العديد من الدراسات المهمة².

حسب دراسة التي قام بها مجموعة من الباحثين (F. Ganga, J. Quiroz, P. Fossatti) حول تطور مفهوم الحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي، عبر تحليل وضعها خلال فترة الستينات والسبعينات، تم التوصل الى ان هذه الأخيرة كانت في بحث عن الهوية التي تسمح لها بالتأثير على مصالح الأطراف ذات المصلحة المختلفة التي هي جزء منه، ونتيجة لذلك والحاجة تأكيد مصالحها الخاصة، كانت هذه الأطراف في عمليات تفاوض مستمر من أجل الحد من النزاعات التي تعيق عمليات حوكمة مؤسسات التعليم العالي. وبيّنت الدراسة أنه خلال هذه الفترة بدأت إدارة المؤسسات تكتسب أهمية مع بروز الحاجة لإضفاء الطابع المهني على الأنشطة المتعلقة بالإدارة، كل هذا يعني زيادة التنظيم، الإدارة والحوكمة، وفي أشكال التدريس. ولكن قبل الستينات، لم تحظى إدارة هذه المؤسسات بمثل هذا القدر من الاهتمام بالخصوص المسائل الاكاديمية المباشرة المتعلقة بالتدريس والبحث والإرشاد. وهي حالة مشابحة شديدة في الوقت الحاضر بينت حاجة نظام مؤسسات التعليم العالي لتبني نموذج وظائف يميز بين الأنشطة الاكاديمية والأنشطة المتعلقة

¹ Francisco Ganga and al, A synchronic analysis of university governance: a theoretical view of the sixties and seventies, Educ. pesqui, Sanpaulo, V (43), Num (2), Brazil, 2017, p562

² Ibid, p556.

بالإدارة المؤسسية، مثل ادارة الشؤون المالية وشؤون الموظفين وبكل شيء يتعلق بالتخطيط والرؤية الاستراتيجية وغيرها من المواضيع¹.

ضمن إطار تطور مفهوم الحوكمة وقبل عامين، سنة 1958، أجرى (Faulkner) تحليلاً لصياغة الأهداف التنظيمية، ولم يُعقب بطريقة مباشرة الى مصطلح الحوكمة، ولكن قام بتوضيح العناصر او المتغيرات التي يتم على أساسها بناء سياسات وعمليات مؤسسات التعليم العالي، والتي تدخل ضمنياً في إطار مفهوم ومسؤوليات الحوكمة، نوجزها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (I، 1): نموذج (Faulkner) للمتغيرات والعمليات المدمجة مع الأهداف التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي

العمليات	المتغيرات
ضرورة التعبير عن احتياجات المجتمع والزبائن(الطلبة)؛ مراجعة واعادة صياغة الأهداف باستمرار بما يتوافق واحتياجات المجتمع المتغيرة؛ الاحذ بعين الاعتبار الاحتياجات الناتجة عن الفروقات بين الطلبة؛ تأسيس القواعد للتصميم الصحيح لمناهج التعليم العالي.	أهداف مؤسسات التعليم العالي
الاحذ بعين الاعتبار الطابع التجريبي للتعلم وضرورة توفير الفضاءات الضرورية لاستكشاف هذه العناصر في أي مكان من الحرم الجامعي.	صياغة الأهداف
يجب ان تكون ضمن مسؤولية المجالس والكليات المعنية. يجب ان تتضمن أهداف المعهد والكليات التي تنتمي اليها.	التشاور حول الأهداف المؤسسية
يجب وضع الاحكام والنصوص التي تتيح لهم المشاركة في تأسيس أهداف الكليات.	المناهج دور الطلبة
المشاركة في صياغة الأهداف المؤسسية. دراسة المشكلات المؤسسية وتقديم المشورة للمديرين فيما يخص صياغة الأهداف التعليمية	دور أعضاء الهيئة الادارية أدوار الكليات التنفيذية

¹ Ibid, p562

Source: Francisco Ganga and al, A synchronic analysis of university governance: a theoretical view of the sixties and seventies, Educ.pesqui, Sanpaolo, Vol (43), Num (2), Brazil, 2017, p558.

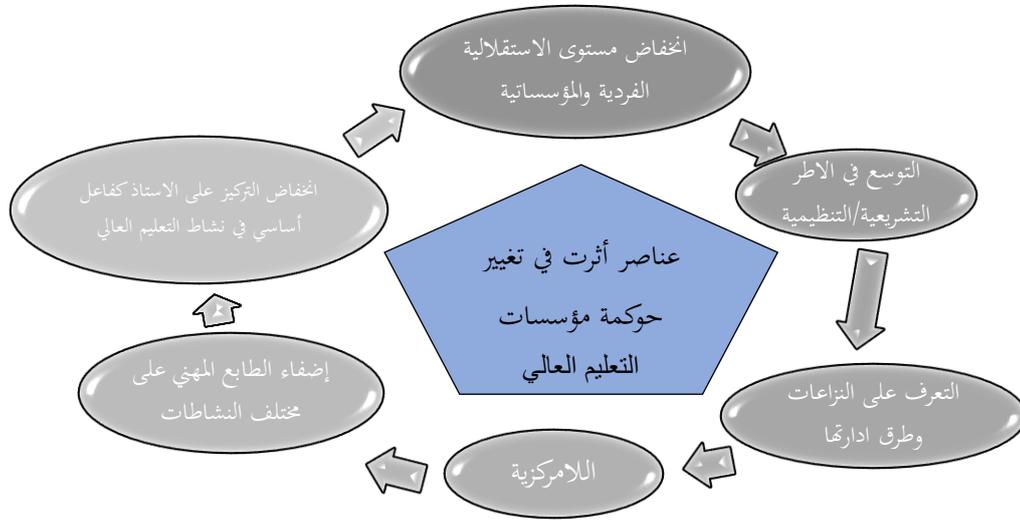
من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نموذج (Faulkner) يعالج مفهوم الحوكمة بمنظور ضمني في تحديد وصياغة الأهداف التنظيمية لمؤسسات التعليم العالي، ويؤكد على ضرورة مشاركة الأطراف ذات المصلحة في صياغة وتحديد الأهداف بما فيهم أعضاء هيئة التدريس، الطلبة والهيئات الإدارية، مع الاخذ بعين الاعتبار احتياجات المجتمع المتغيرة، وأشار النموذج أيضا الى مسؤولية المجالس وأعضاء الهيئات الإدارية في صياغة وتنفيذ الأهداف المؤسساتية ، مع وجود اطار قانوني يحمي أعضاء المجتمع الجامعي، كما سلط الضوء على دور المديرين التنفيذيين للكليات في توفير المزيد من الوضوح للاطار التشريعي، وتضمن النموذج ضرورة تصميم مناهج التعليم العالي على أساس سليم مع التركيز على الطابع التجريبي للتدريس.

عَرَّض Yoder سنة 1962 على ان مفهوم الحوكمة تولد نتيجة مشكلة عدم قابلية السيطرة أو وضعية العجز عن الحكم (Ungovernability)، حيث كان من الضروري خلق مساحات تدعم الإدارة التي تعمل على توسيع المشاركة من خلال التحسين والرفع من التزام الافراد، وتحسين الاتصال، تطوير العمل الإداري للطلاب وتدعيم مهام الكليات وتطوير المعرفة وتقبل رسالة مختلف مؤسسات التعليم العالي¹.

في هذا الصدد أكد (Ikenberry) سنة 1971 على وجود ست عناصر يتعين ادراجها كعناصر مرجعية تؤثر على تغيير الحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي وهي ممثلة في الشكل ادناه رقم (I، 1):

¹ Ibid, p 556.

الشكل رقم (I، 1): العناصر التي اثرت في تغيير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي



Source: Francisco Ganga and al, A synchronic analysis of university governance: a theoretical view of the sixties and seventies, Educ.pesqui, Sanpaolo. V, V (43), Num (2), Brazil, 2017, p 560.

نلاحظ من خلال الشكل ان انخفاض الاستقلالية بشكلها الفردي او المؤسسي لدى مؤسسات التعليم العالي ساعد على ظهور اتحادات نقابية او سلطات إدارية والكيان المعني هو الطلاب، الذين لم يكن لديهم أي سلطة أو تمثيل في الهيئات الجماعية التي توجه مسار مؤسسات التعليم العالي، تطالب بضرورة إصلاح وتوسيع الأطر التنظيمية وإضفاء الشرعية على السلطات بهذه المؤسسات، ولكن تدريجياً أصبحوا قادرين على إثبات وجودهم في نطاق قرارات المؤسسات والذي بدوره ساعد في التعرف على طبيعة النزاعات وطرق ادارتها، والحد من مركزية القرارات من خلال إضفاء الطابع المهني على مختلف النشاطات مؤسسات التعليم العالي، ولاشك ان كل هذه المتغيرات ساعدت على تقليل التركيز على الأستاذ كفاعل أساسي في نشاط التعليم العالي.

يمثل مفهوم الحوكمة محورا أساسيا في اتجاهات إصلاح التعليم العالي الحديثة، وهو مصطلح حديث نسبيا قام بتطويره (Clark) سنة 1983، كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم الرامية الى تحقيق اهداف مؤسسات التعليم العالي وتحسين أسلوب ادارتها ورصد إنجازاتها، وذلك بالتركيز على تعزيز المساءلة، وزيادة

استقلاليتها المؤسساتية، كما ساهم هذا أيضا في انتقال مؤسسات التعليم العالي الى مؤسسات أكثر شراكة وساعدها على زيادة ارادتها المالية.

المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وعناصرها

اختلفت تعاريف التي تناولت مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، نظرا لاختلاف التوجهات الفكرية المستندة اليها هذه التعريفات، حيث اعتبرت حوكمة مؤسسات التعليم العالي من الموضوعات التي استمدت مبادئها واسسها من فرع حوكمة المؤسسات الخدمية العامة، والتي بنيت أصلا من حوكمة الشركات، وللإلمام بهذا المفهوم سيتم التطرق لأبرز التعريفات المختلفة للحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي مع عرض أهم عناصرها.

الفرع الأول: تعريف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يمكن تعريف حوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي على أنها: "الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة المؤسسة، وإدارة أقسامها العلمية، وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، وتطوير نظم ادارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب تقييم أدائها، ومتابعة اتخاذ القرار الجامعي"¹

تشير الحوكمة في التعليم العالي الى الوسائل التي من خلالها تدار وتنظم مؤسسات التعليم العالي، فهي تعني الطريقة التي من خلالها يتم العمل بها، وأن هيكل وعمليات سلطة اتخاذ القرار من القضايا الهامة للمستفيدين الداخليين والخارجيين، فمؤسسة التعليم العالي تتضمن جهازا حاكما فعالا ونشطاً، يتمتع باستقلالية متكافئة لضمان التكامل المؤسسي، الذي يضمن لها القيام بمسؤولياتها وتنمية مصادرها، وذلك بما يتسق مع رؤية المؤسسة ورسالتها.²

¹ مروان حمودة رجب الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي، (أطروحة دكتوراه)، جامعة منوبة، المدرسة العليا للتجارة، تونس، 2016، ص 83.

² M. Ishaq Bhatti · H. M. Awan · Z. Razaq: The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall Organizational performance, n Quality & Quantity, November 2014, p48.

تعرف الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي إجرائيا بأنها مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختبار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية. وهي الآلية التي تمكن مؤسسات التعليم العالي من التحكم في هياكلها وأنشطتها والإجراءات التنظيمية والتنفيذية، وتمكين العاملين من المشاركة في تخطيط وتوجيه سياسات المؤسسة فهي المفتاح الرئيسي لعمليات الإصلاح.¹

كما أفادت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OECD الى وجود نظام فعال للحكم في الوسط الجامعي ضمانا للرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، زيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والابداع في مؤسسات التعليم العالي. حيث تضمن الحوكمة الوصول الى الجودة وبتكاليف معقولة، والاستفادة ليس فقط من تكوين الطلبة، وإنما من تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع، وحسب هذه المؤسسة تشمل عمليات الحوكمة في التعليم العالي أبعادا متعددة من أبعاد المؤسسة والمتمثلة في: كيفية تماسك أجزائها، كيفية ممارسة السلطة، كيفية الاتصال بالأعضاء الداخليين-طلاب وأعضاء التدريس-، كيفية اتخاذ القرارات، وكيفية التفويض للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية ومدى قيامها بذلك. إذ يضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير.²

أما الوكالة الكندية للتطوير الدولي (CIDA)³، فتعبر عن حوكمة مؤسسات التعليم العالي بأنها: " إعادة هيكلة هذه المؤسسات بما يستلزم تغيير في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة، حيث تعتبر الحوكمة من بين التوجهات العالمية الرامية الى المشاركة في بناء الطابع العالمي للتعليم العالي"⁴.

¹ مليكة فرميش، الحوكمة الجامعية من أجل الجودة، جامعة صالح بوينيرر قسنطينة 3، مجلة جامعة عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة الجزائر، 2020، ص 1391

² OECD, The World Bank, Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Egypt, OECD Publishing, Paris, 2010, p86

³ The Canadian International Development Agency

⁴ Serge Williams Bationo, " la construction des conseils administration à la gouvernance des universités : de l'expérience de l'université du Québec à Chicoutimi à la proposition d'un modèle efficace pour

حيث يمكن القول إن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هي: " الممارسات الرسمية وغير الرسمية من طرف السلطات بمقتضى القوانين، السياسات والقواعد التي توضح الحقوق والمسؤوليات لمختلف الجهات الفاعلة، بما في ذلك القواعد التي تتفاعل، وذلك للمساعدة على تحقيق الأهداف الأكاديمية للمؤسسة"¹. من خلال ما سبق عرضه من تعاريف سابقة للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يمكن استخلاص ما يلي:

- يختلف تعريف الحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي باختلاف التوجه الفكري للباحثين؛
- الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تعبر عن أسلوب الديمقراطية في الإدارة؛
- هناك علاقة إيجابية ما بين اعتماد الحوكمة وكفاءة الأداء في مؤسسات التعليم العالي، عن طريق تحقيق أهدافها وخططها الاستراتيجية؛
- تركز حوكمة مؤسسات التعليم العالي على الديمقراطية، النزاهة، الرقابة، المساءلة، والحرية؛
- ترتبط حوكمة مؤسسات التعليم العالي بعملية جودة صنع القرار من خلال تفعيل المشاركة الداخلية لمنسوبي الجامعة، والخارجية للمجتمع المدني ومؤسساته المختلفة؛
- تهدف الحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي الى تحقيق الجودة الشاملة وكفاءة الأداء.

وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف حوكمة مؤسسات التعليم العالي على أنها: نظام مكون من مجموعة من القواعد والقيم والآليات والعمليات والأنظمة التي تكفل تطبيق مبادئ الاستقلالية والحرية الأكاديمية والمشاركة في صناعة القرار والشفافية والمساءلة الادارية والأكاديمية والتي تستطيع من خلالها تحسين أدائها مع تواجد الهيكل التنظيمي الفعال يساهم في تحسين جودة مدخلات ومخرجات مؤسسات التعليم العالي.

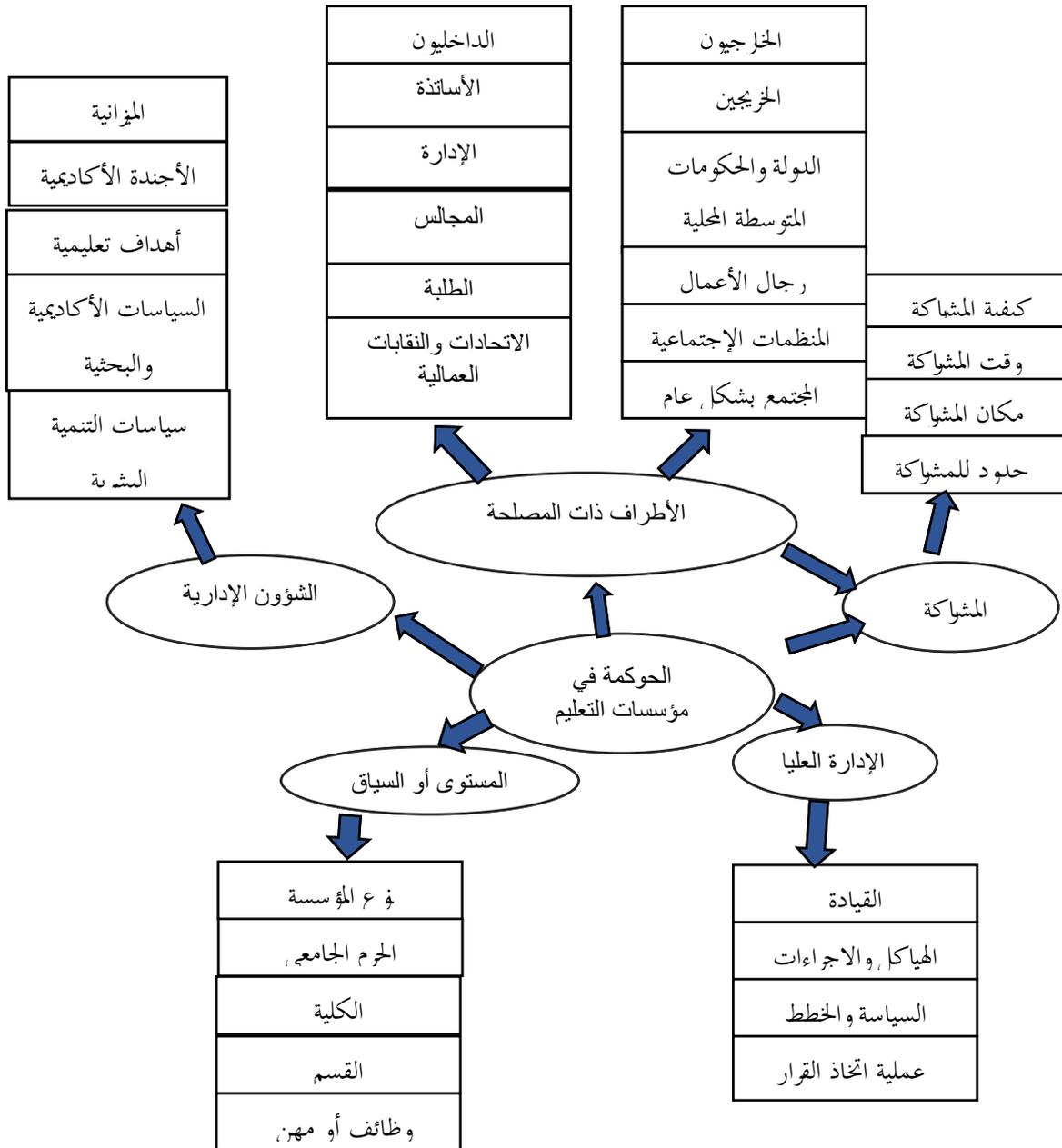
L'université de Koudougou au Burkina Faso, thèse de doctorat en gestion et management publique, Université Senghor, Egypte, 2011, p20.

¹ Fried Jochen, "**Higher education governance in Europe: autonomy, ownership and accountability –a review of the literature**", Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces, n05, Council of Europe Publishing. Eurydice, 2006 , p85.

الفرع الثاني: العناصر الأساسية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي

من أجل ممارسة جيدة للحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي تحتاج هذه الأخيرة الى تشكيل مجموعة من العناصر الأساسية التي تجسد القيم المساعدة على بلوغ أهداف المرجوة من الحوكمة، والتي تشمل أطراف ذات المصلحة (داخليون وخارجيون)، الشؤون الإدارية، المشاركة، الإدارة العليا، المستوى والسياق، والتي تمكن مؤسسات التعليم العالي من اثبات التزامها بالحوكمة، ويمكن ربط هذه العناصر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (I، 2): عناصر الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي



source: Francisco Ganga, Juan Quiroz, Paulo Fossatti, **A synchronic analysis of university governance: a theoretical view of the sixties and seventies**, Educ. Pesqui., São Paulo, Brazil v(43), n(2), 2017, 563.

يتضح جليا من خلال الشكل أعلاه أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تقوم على مجموعة من العناصر الضرورية من أجل تطبيق أهداف الحوكمة، حيث يشمل كل عنصر على أبعاد خاصة توضح الفهم الصحيح لعناصر الحوكمة والمتمثلة فيما يلي:

- الإدارة العليا: تتضمن القيادة، الهياكل والإجراءات، السياسات والخطط، عملية اتخاذ القرارات؛
- المستوى أو السياق: يشمل نوع مؤسسة التعليم العالي، حرم المؤسسة، الكلية، القسم؛
- الشؤون الإدارية: تضم الميزانية، الرزنامة الأكاديمية، الأهداف التعليمية، السياسات الأكاديمية والبحثية، سياسات تطوير الموارد البشرية؛
- المشاركة: تحديد كيفية، وقت، مكان وحدود المشاركة؛
- الأطراف ذات المصلحة: تحدد جميع الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة ومحيطها، وتنقسم الى أطراف المصلحة الداخلية من أساتذة، إدارة، المجالس، الطلبة والنقابات العمالية، وأطراف المصلحة الخارجية من خريجين، الدولة والوسطاء والحكومات المحلية، رجال الاعمال، المنظمات الاجتماعية، والمجتمع عموما.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

من خلال ما سبق نلاحظ وجود أهمية كبيرة لاعتماد الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، كما أن لها أهداف ومحددات تسعى الى تحقيقها نعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

بسبب الفجوة ما بين المهارات التي تسعى اليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجي التعليم العالي، تواجه أنظمة التعليم العالي في البلدان العربية ضغوطا، كما ان الازمة المالية الأخيرة جعلت هذه المشكلة أكثر خطورة، حيث تحتاج مؤسسات التعليم العالي الى المزيد من الابتكار كي توفر تعليما يسمح

بالمنافسة ويساهم في النمو الاقتصادي والاجتماعي. وحوكمة قائمة على التفاعل والتكامل بين قوى رئيسية ثلاثة وهي الدولة وقوى السوق والنخبة الاكاديمية. حيث حددت أهمية الحوكمة بالآتي:¹

- تحسين وتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- مساعدة إدارة مؤسسات التعليم العالي على صياغة وبناء استراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي الى كفاءة الأداء؛
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل مؤسسات التعليم العالي تعوق جودة الأداء؛
- تحسين سمعة مؤسسة التعليم العالي في المجتمع؛
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع التعاملات على مستوى مؤسسات التعليم العالي،
- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارة والرقابة على الأداء؛
- توفير الارشادات لمؤسسات التعليم العالي حول كيفية تحقيق التزام أفضل بالمعايير والممارسات القياسية.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة مؤسسات التعليم العالي

ساهمت الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مرجعية يستند بها لمعالجة مختلف الازمات وذلك سعيا لتحقيق جملة من الأهداف، نوجزها في النقاط التالية:²

- تعزيز فاعلية مؤسسات التعليم العالي وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من تكوين بيئة صالحة للعمل؛

¹ مروان حمودة رجب الدهدار، مرجع سابق، ص 88-89.

² زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020، ص 19.

- وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات ومسؤولي مؤسسات لتعليم العالي في تولي الاعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية؛
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والاداريين، القيادات والطلاب في عمليات صنع القرارات،
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في مؤسسات التعليم العالي للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات؛
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج مؤسسات التعليم العالي،
- تسهيل عملية صنع واتخاذ القرارات الأكاديمية والإدارية على نطاق واسع مستمد من وجهات نظر على مستوى مؤسسات التعليم العالي وتعزيز آليات النقاش المشترك بينهما؛
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية على تهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث العلمي وضمان التناسق في مراحل اتخاذ القرارات على مختلف المستويات؛
- توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين بوجود هذه المؤسسات، وإعطائهم الحق في محاسبة الإدارة التنفيذية بها؛
- التسيير العقلاني للموارد المالية والبشرية المحدودة¹؛
- توسيع نطاق الخبرات الإدارية المتاحة داخل المجلس لضمان اتخاذ القرارات وحل النزاعات وتحديد الفرص وواجبات الافراد.

بشكل عام، تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لها دور بارز في العالم المعاصر، لأنها تساعد على تعزيز قيمها وقدرتها التنافسية، لاسيما فيما يتعلق بنواتجها ووضعها على الصعيدين الإقليمي والعالمي،

¹ سليمان جمال، أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية"، المؤتمر العلمي الثالث: الحوكمة الأكاديمية، المنعقد بكلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية جامعة القدس، لبنان، 2009، 16-10 فيفري، ص1.

حيث يجب ان تعمل مؤسسات التعليم العالي بجد لتحديد اتجاهها الاستراتيجي باتخاذ قرارات سليمة تساعد في الحفاظ على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية، كما ان اعتماد معايير الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يسمح بزيادة قدرتها التنافسية والقدرة على التفوق في الاداء وخلق ميزة نوعية في النتائج المادية والمعنوية، ووضع تشريع يضمن استقلالها الى جانب تحسين جودة وفعالية التعليم العالي، حيث تعزز الحوكمة المساءلة وتوزيع المهام والخدمات، علاوة على ذلك فإنها تقلل من الخلافات بين موظفي القطاع ويزيد من اندماج والتفاعل بين أصحاب المصلحة، والنظام الذي يستند على الحوكمة يستثمر فيه استثمارا سليما وفق لنهج علمي وتنظيمي يمكن من التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات، واكتساب سمعة أكاديمية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، وأخيرا فإن الحوكمة هي مجموعة متكاملة من العناصر البشرية والمادية التفاعلية التي تؤسس للانسجام والتوازن وتساعد مؤسسات التعليم العالي في الحصول على علمية الاعتماد.

المبحث الثاني: الإطار التطبيقي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي

يتطلب تبني نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات لإنتاج المعرفة وتسويقها، وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، فضلا عن المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح بالقرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المالية وإدارة الموارد البشرية، و يرتبط مفهوم الحوكمة بأسس ومرتكزات تقوم على أساسها مؤسسات التعليم العالي، تحددها طبيعة عناصرها، في ظل التحديات العديدة والتوجهات الحديثة التي أوجدت عليها مراجعة أهدافها، تنظيمها، وأسلوب ادارتها، مناهجها، سياساتها الاستراتيجية، وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، ولذا خصص هذا المبحث لدراسة مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي مع التطرق لنماذجها، تحديات تطبيقها وآليات اصلاح ذلك.

المطلب الأول: مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

من بين أهم مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي التي يجب على قيادات مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بها ومراعاتها في سياساتها الإدارية والتشغيلية والعلمية ما يلي¹:

- صيانة حقوق أعضاء مجلس إدارة مؤسسة التعليم العالي؛
- المساواة في التعامل مع أعضاء مجلس إدارة مؤسسة التعليم العالي؛
- ضمان واحترام حقوق أصحاب المصلحة؛ الإفصاح والشفافية؛
- مسؤولية مجلس إدارة المؤسسة؛
- تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس إدارة المؤسسة.

إن معايير قياس الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لا تختلف عن معايير قياس الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، والتي تشمل التطبيق الجيد للحوكمة لما تحققه من أهمية بالغة على جميع الأصعدة، باحترام المبادئ التي تقوم عليها عن طريق ادراجها ومراعاتها في سياساتها الإدارية

¹ مروان حمودة رجب الدهمدار، مرجع سابق، ص110.

والتنفيذية. وفي هذا الإطار، قام البرنامج الإقليمي للتعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا التابع للبنك الدولي، بتطوير بطاقة لفحص الحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي، وتعمل هذه البطاقة على تقييم مدى اتباع هذه المؤسسات لممارسة الحوكمة التي تتفق مع أهدافها المؤسسية والاتجاهات الدولية، كما ترصد مدى التقدم المحرز بمرور الوقت. وهذه البطاقة عبارة عن أداة تتيح لمؤسسات التعليم العالي في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات الأخرى في مختلف أنحاء العالم، وكذلك استعراض ما تحرزه من تقدم نحو بلوغ أهدافها المعلنة. وقد تم تطوير هذه البطاقة مع الأخذ بعين الاعتبار أدوات المقارنة المرجعية الأخرى، مثل أدوات مقارنة نواتج مؤسسات التعليم العالي الأسترالية، وبطاقة تقييم استقلالية المؤسسات الأوروبية. وقد قامت أدريانا جاراميليو وزملائها بإعداد بطاقة فحص حوكمة مؤسسات التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، ألا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل فيما يلي:¹

أ. **السياق العام، الرسالة والأهداف:** أحد العناصر الأساسية في تقييم نظم حوكمة مؤسسات التعليم العالي هو الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل بين المؤسسة والدولة. ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف مؤسسات التعليم العالي بما فيها الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري المؤسسات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة. مع الأخذ بعين الاعتبار ثلاث مؤشرات:

- تحديد رسالة مؤسسات التعليم العالي، والإجراءات المتبعة لإرسالها وأصحاب المصلحة المعنيين بذلك؛
- تحديد الأهداف وتنفيذها وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها؛
- الإطار القانوني، والسياق الوطني اللذان تعمل المؤسسة في ظلّهما.

¹ Adriana Jaramillo and all, 2012, "Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA", World Bank and Center for Mediterranean Integration, p2.

ب. **توجهات الإدارة:** صممت بطاقة فحص حوكمة مؤسسات التعليم العالي المتعلقة ببعدها توجه الإدارة لتحديد مدى اتباع هذه الأخيرة إلى القرارات اليومية التي يتخذها تشغيل المؤسسة، وتشمل هذه المؤشرات: قبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية؛ تعيين مكافآت وترقية أعضاء هيئة التدريس، والموظفين؛ إنشاء وصيانة المنشآت؛ كيفية اختيار رئيس مؤسسة التعليم العالي وأعضاء هيئاتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري. كما عمت الهياكل الإدارية والأقسام والوحدات، ومهامها ومسؤولياتها وآليات تقييم أدائها وتسلسلهم الإداري.

ج. **الاستقلالية:** يتطلب إصلاح حوكمة نظام التعليم العالي نظرة شاملة حول نظام المعرفة (التعليم العالي والبحوث المبتكرة) وليس فقط مسألة تحليل ومحاولة تحسين نظام إدارة هذه المؤسسات كمصلحة ذات أولوية وإقامة حوكمتها المشتركة.

من الواضح أن هناك حاجة إلى ضمان الاستقلال الذاتي للمؤسسات الجامعية والتعليم العالي، وفي الوقت نفسه وضع آليات لتخصيص الموارد والرصد والمراقبة التي تزيد من الفعالية والكفاءة إلى حد أقصى، ويمكن تحديد سمات الحوكمة التي يلزم تطويرها أو تحسينها. حيث يغطي هذا العنصر جميع أبعاد الاستقلالية (المالية، الأكاديمية، التنظيمية والوظيفية) والتي تمت معالجتها كالتالي:¹

- **الاستقلالية المالية:** يعني بها قدرة مؤسسات التعليم العالي على تحديد تكلفة الرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطات وتحويل التمويل الحكومي الفائض، واقتراض الأموال، الاستثمار في الأصول المادية والمعنوية، امتلاك الأراضي والمباني وبيعها، وتقديم خدمات تعاقدية.
- **الاستقلالية الأكاديمية:** تعالج مدى قدرة مؤسسات التعليم العالي في تحديد المناهج الدراسية أو إدخال وإلغاء برامج الشهادات أو الدرجات العلمية، بالإضافة إلى تحديد الهياكل الأكاديمية، تحديد معايير قبول الطلاب وتقدير عددهم الكلي، القبول لكل تخصص، تقييم البرامج وتقييم

¹ Francesc Xavier Grau Vidal, Op.cit, p09-23.

نواتج عملية التعليم وطرق التدريس، كما ينبغي أن تستند على نظام للحصول على التعليم العالي يضمن مساواة في المزايا والقدرات والانصاف.

• **الاستقلالية التنظيمية:** هي الهيئة الاستراتيجية التي تحكم المؤسسة وتشرف على إجراءاتها التنفيذية يجب أن تكون لها صلة في آلية ومعايير اختيار الرئيس التنفيذي، والذي يجب أن يكون أكاديميا وليس بالضرورة عضو في الجامعة. كما يجب أن يتمتع رئيس مؤسسة التعليم العالي بالاستقلالية الكاملة في ممارسة مسؤولياته الأكاديمية والإدارية، ويمثلها في تعاملها مع جميع السلطات الأخرى. كما يجب أيضا دمج رؤساء الكليات في فرق إدارة الجامعة الذي يعينه رئيس الجامعة عن طريق آليات تشاركية منصوص عليها في النظام الأساسي، ولا بد من تفادي الاشتباك بين المشروعات وإعطاء المسؤولية الكاملة للشخص المسؤول أمام الجميع مع ضرورة القيام بتجهيز الجامعة بكافة الهيئات الاستشارية والتشاركية التي تحتاجها.

• **الاستقلالية الوظيفية:** ينبغي وضع نظام وطني لاعتماد العقود المبرمة وإلغاء وفرض القيود على العقود المؤقتة، مع جعل جداول أجور هيئة التدريس والبحث أكثر مرونة عن طريق إدخال الأقساط القائمة على النتائج والاعتراف بالقيادة العلمية، تمكين العمداء والمديرين في إطار اختصاصاتهم وتشريعاتهم المتعلقة بالعمالة من اتخاذ قرار بشأن أقساط الرواتب وتقييم الترقية المهنية، وإعادة تحديد رقم الخدمة المدنية العامة (الضمان النهائي للحرية الأكاديمية)، كما ينبغي تحديد المسار الوظيفي والمهني لموظفي الإدارة والخدمة في مؤسسات الجامعة الحكومية.

د. **المساءلة:** توجد مطالبة مستمرة من قبل الحكومات للقيام بمساءلة مؤسسات التعليم العالي على نحو قياس الإنجاز والتقدم المحرز في تحقيق أهدافها. وفي ظل قيام الحكومات والوزارات في مختلف أنحاء العالم بمنح مؤسسات التعليم العالي الحكومية مزيدا من الاستقلالية، فإن هذه الأخيرة تقتزن في الغالب بقدر أكبر من المساءلة، الذي يتخذ شكل الاثباتات القابلة للقياس لما يتم إحرازه من إنجاز وتقدم على صعيد تحقيق الأهداف، وقد يتم ذلك من خلال مساءلة أعضاء هيئة التدريس والمديرين والموظفين الإداريين والمجالس الإدارية، او من خلال عملية تقييم إنجاز أهداف المؤسسة. والتحصيل العلمي

للطلاب، وإدخال الخريجين سوق العمل، وتقييمات المؤسسة الداخلية والخارجية والاعتماد)، إضافة إلى الأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمديرين، والموظفين الإداريين، والمراجعة المالية، وعملية إدارة المخاطر والتعامل مع سوء السلوك.¹

هـ. المشاركة: وهي إتاحة المجال لجميع المعنيين في مؤسسات التعليم العالي بشكل مباشر أو غير مباشر للمشاركة في وضع القواعد والمبادئ ورسم السياسات والتعليمات والإجراءات التي تخص العملية التعليمية ضمن معايير واضحة، والسماح لأعضاء مجلس الإدارة والعاملين بإبداء آرائهم، وإعطائهم فرص في المشاركة والمناقشة، وتقبل مقترحاتهم مع وضع المكافآت والحوافز لتحفيزهم بشكل مستمر.² يولي هذا المقياس دور أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار من خلال وجود مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة في المسائل الجامعية، وذلك حسب نوع المؤسسة بالإضافة إلى الإطار العام للنظام المؤسسي، وأصحاب المصلحة من الطلاب المشتركين، الموظفون الأكاديميون، الحكومة، المانحون، المجتمع المحلي، الجمعيات والنقابات والخريجين.³

كما أوضح دليل حوكمة الجامعات العربية المبادئ الست لحوكمة مؤسسات التعليم العالي والتي تكون بمثابة الدليل الإرشادي لهذه المؤسسات، وتشمل ما يلي:⁴

أ. الإدارة الجامعية: يتضمن هذا المبدأ كل من مجلس الإدارة الأعلى للحكومة، والمجالس الحوكمة الأكاديمية الأخرى (مجلس الجامعة ومجلس العمداء)، ومجالس التخصصية (مجلس الكلية ومجلس القسم)، والبنية التنظيمية (الهيكل التنظيمي للجامعة الأكاديمية والإدارية)، والقانون أو النظام النافذ الذي يحكم المؤسسة الجامعية ومؤسسات التعليم العالي؛

¹ Jaramillo. A, **Benchmarking governance as a tool for promoting change**, the world Bank, No.81050,2013, p3.

² آلاء محمد محمود وكاظم الغول، درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (42)، العدد (2)، حزيران/ يونيو 2022، ص 23.

³ Adriana Jaramillo and all, op.cit p3.

⁴ يعقوب عادل ناصر الدين، 2015، دليل حاكمية الجامعات العربية، المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، الدورة (48)، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان، ص 32-33.

ب. التخطيط وقياس الفاعلية: يعرف التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما ترغب أن تكون عليه المؤسسة من خلال مسح بيئي باستخدام خطة واقعية ووضعها بناء على الإمكانيات المتاحة متضمنة تحليل "SWAP" أسلوب الأهداف المنشودة، والتخطيط الاستراتيجي، والتقييم وقياس الفاعلية، والمقصود بها المعلومات المناسبة والمصححة والموثوق بها لمقارنة درجة ملاءمتها لمجموعة معايير متصلة بالكفايات المرسومة لالتخاذ قرار في ضوء ما تفرزه المقارنة من معطيات ونتائج: أولاً ، رؤية الجامعة ورسالتها وأهدافها، ثانياً، التخطيط والفاعلية، لذلك من الضروري وجود عملية تخطيط مستمر، تضمن تحقيق الجامعة لرؤيتها ورسالتها وأهدافها؛

ج. الرقابة الإدارية والمالية: وهي الجهات التي تكلف بمهام الرقابة الإدارية والمتمثلة في كل من مجلس الحوكمة، رئيس الجامعة، الهيكل التنظيمي للجامعة، نظام الرقابة الداخلية، وحدة التدقيق الداخلي، وحدة إدارة المخاطر، لجنة إدارة المخاطر، المدقق الخارجي، ولجنة الحوكمة؛

د. أصحاب المصالح: هم مجموعة الافراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة والتي تشمل كل من الطلبة، هيئة التدريس، الهيئة الإدارية، والبيئة والمجتمع؛

هـ. الشفافية والمشاركة والمساءلة: ويمكن تعريف الشفافية على أنها الوضوح في التصميم وتطبيق النظم والآليات والتشريعات، فيما تتيح المشاركة فرصة لأصحاب المصلحة للمشاركة في وضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، أما المساءلة تكمن ذوي العلاقة من الافراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل . مع الالتزام بالمحاسبة أو الإجابة عن المسؤولية التي تستند إليهم؛

و. الأنشطة الجامعية: والتي تشمل كل من العملية التعليمية، البحث العلمي، والبعثات والنمو المستمر، الأنشطة اللامنهجية، وتفعيل المسؤولية المجتمعية والبيئية والاستدامة في الجامعة.

المطلب الثاني: نماذج حوكمة مؤسسات التعليم العالي

يتصدى مفهوم الحوكمة لكيفية قيام مؤسسات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد إنجازاتها، عبر تبنيها للنموذج الأنسب الذي يراعي توجهاتها ويتكيف مع طبيعة النظام التعليمي ونوع مؤسساته، طبيعة التمويل واللوائح القانونية والمجالس الإدارية العليا، الأطراف ذات المصلحة، وسياسات الدولة.

تعمل نماذج الحوكمة في مجال التعليم العالي في ظل التعقيد المتزايد للبيئات التي تعمل فيها، وتزايد المنافسة بين هذه الأخيرة في عصر المعلوماتية وانخفاض الدعم الحكومي للتعليم العالي، والأدلة المقلقة حول التطبيق الغير فعال للحوكمة، إذ يتساءل النقاد عن إمكانية هياكل الحوكمة الراسخة قادرة على مواجهة هذه التحديات، ويُصر البعض على أن أعضاء هيئة التدريس هم الأكثر ملائمة لإدارة مؤسسات التعليم العالي الحكومية لأنها تقدر رؤية ورسالة هذه المؤسسات، في حين يطالب آخرون بأن مجالس المحافظين على قدر من المهارة في الأمور المالية، إذ تشكل الأولوية الأولى لاستمرار المؤسسة. وينادي آخرون بالحكم على أساس من الثقة والاطمئنان بين الذين يحكمون والمحكومين، فلا يوجد نموذج واحد يمكن اعتباره كمقياس للجميع يحدد عوامل يجب مراعاتها في إصلاح نماذج الحوكمة لتلبية متطلبات العصر.¹

أ. نموذج (Clark Burton): كان كلارك أول من أنشأ تصنيفاً لأنظمة الحوكمة في عام 1983 ، حيث وضع مؤسسات التعليم العالي داخل حدود مثلث ذو ثلاث أبعاد للتنسيق و هو واحد من أقدم المثلثات والمساعي الأساسية لتصنيف الحوكمة في برنامج المستوى النظامي، ويحدد كلارك ثلاث آليات مهيمنة والمتمثلة في التنسيق المنهجي و هو سلطة الدولة بمكوناتها البيروقراطية والسياسية، السوق و الأوليغارشية الأكاديمية (Academic Oligarchy). قد يبدو تضمين مفهوم "الأوليغارشية الأكاديمية" كأحد الأشكال السائدة لحوكمة التعليم العالي موضع تساؤل، نظراً لان الأكاديميين أو أعضاء هيئة التدريس ليس لديهم تأثير يذكر في توجيه النظام بأكمله بالمقارنة مع الدولة والجهات

¹ Leon Trakman, **Modelling University Governance**, Higher Education Quarterly, 0951-5224, vol(62), No(1/2), 2008, p63.

الفاعلة في السوق. ومع ذلك يمكن للهيئات المهنية والأكاديميين المرموقين أصحاب النفوذ بذل قدر كبير من الجهد، خاصة عندما تكون البيروقراطية عاجزة نسبيا أو وكلاء السوق ضعفاء بالإضافة الى ذلك، فأن العديد من البلدان الأخرى الاكاديمية تتوسط الأوليغارشية بين مؤسسات التعليم العالي الفردية والسلطات الحكومية. بينما تشير سلطة الدولة الى الجهود التي تبذلها الحكومة لتوجيه قرارات الجهات الفاعلة في السوق، يجب التأكيد على أن كلارك يشرح أنماط التنسيق الثلاثة كأنواع مثالية والتي تشكل معا مساحة لمقارنة أنظمة التعليم العالي الوطنية، يجد التقسيم الثلاثي لكلارك أكثر تعبير نموذجي تاريخي في اتحاد الجمهوريات الاشتراكية السوفياتية (نموذج سيطرة الدولة)، والولايات المتحدة الأمريكية (نموذج السوق)، وإيطاليا (نموذج الحكم الذاتي الأكاديمي). تنسيق نظام التعليم العالي الألماني التقليدي بشكل عام (Humboldtian)، وصفه كلارك سنة 1983 كمحدد مزيج من الإدارة الذاتية المهنية للأكاديميين الأوليغارشية والتنظيم السياسي والبيروقراطي. يفترض هذا النموذج بان التنسيق يمكن من وضع النظام في أي نقطة من المثلث بناء على تكوين القوة بين الأكاديميين والمجتمع والسوق والدولة، وفي معظم الحالات يستخدم كأداة تحليلية مفيدة للمقارنة المتزامنة والمتنوعة لأنظمة التعليم العالي الوطنية مع بعضها البعض ومع ذلك يصبح النموذج أقل فاعلية عندما يتعلق الامر بالتحليل، التحول، والتطور داخل بعض أنظمة التعليم العالي في فترة زمنية من منظور تاريخي مقارن¹.

بهذا المعنى، يقدم مثلث التنسيق تصنيفا ثابتا لعلاقة السلطة وترتيبات الحوكمة في التعليم العالي من شرح ديناميكي على سبيل المثال نظام التعليم العالي يتطور الى نظام موجه نحو السوق في المقام الأول أو العكس خلال فترة زمنية معينة.

أثار نموذج كلارك النموذجي اهتماما جديدا بين الحوكمة والتنسيق في التعليم العالي بين العلماء من مختلف التخصصات كثير منهم طوروا أنماطا جديدة مستوحاة من تصنيف كلارك أو نقحه.

¹ Burhan Findiklii, Exoring Higher Education Governance: Analytical Models and Heuristic Frameworks, Journal of Higher Education and Science, vol (7), N° (2), august 2017, p393-394.

أضاف (Clark) في سنة 1997 عنصرا رابعا الى 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 (Entrepreneurial University) او ما يسمى بالجامعة المنتجة، وهو مفهوم يتضمن أحد أهم الأدوار الرئيسية لمؤسسات التعليم العالي المتمثل في المساهمة في التنمية الاقتصادية¹.

ب. نموذج (Van Vught) (سلطة الدولة و اشراف الدولة): بالاعتماد على نموذج كلارك تم تحديد نمط الحوكمة في التعليم العالي سنة 1993 وباعتباره مزيجا ديناميكيا من الإجراءات والتفاعلات بين عدة فئات من الممثلين، من خلال أربعة عناصر حاسمة للتحقيق في عمليات ونتائج الحوكمة والتي تتمثل في درجة تأثير السوق، استراتيجيات التوجيه للحكومة، التأثير المنظم للأكاديميين والأوليغارشية و اشراف الإدارة على مؤسسات التعليم العالي. من أجل فحص دور الحكومة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي قام 'فان فو' سنة 1995 بتمييز مهم بين نموذج سيطرة الدولة و اشراف الدولة. كاستراتيجيتين أساسيتين للتوجيه الحكومي بواسطة، ويقترح مساحة ثنائية الابعاد للحكومة تحدد من خلال دور الدولة، باعتباره متميزا عن دور كلارك ثلاثي الابعاد في نموذج سيطرة الدولة، حيث تحاول أجهزة الحكومة المركزية تنظيم ومراقبة الجميع.²

ج. نموذج (Braun et Merrien): ساهم Braun في دراسة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالاعتماد على أعمال بيرتون كلارك بالوصول الى توليفة جديدة تأخذ بعين الاعتبار التغيرات الحالية من خلال وضع نظامين هو نظام المعتقدات الذي يعتبر مؤسسات التعليم العالي مؤسسات ثقافية تساهم بشكل عام في التماسك الاجتماعي والتنمية الاقتصادية للمجتمعات الحديثة، والنظام الثاني

¹ Fabrice Hénard et Alexander Mitterle, **Governance and quality guidelines in Higher Education**, A REVIEW OF GOVERNANCE ARRANGEMENTS AND QUALITY ASSURANCE GUIDELINES (OECD), p28.

² Burhan Findiklii, **op.cit**, p 394-395.

والمتمثل في المعتقدات المتعلقة بمنفعة الجامعات، كمؤسسات الخدمة العامة التي تخدم الاقتصاد، والأهداف الاجتماعية والسياسية للدولة.¹

من خلال العمل مع نموذج كلارك طور (Braun and Merrien) مكعب الحوكمة التي يمكن أن تضع أنظمة التعليم العالي الفردية في ثلاث فئات:²

- نموذج المنفعة (غير نفعية / نفعية) والتي تعكس درجة الخدمة وتوجه العميل؛
- نموذج إجرائي (حر / مقيد) والذي يعكس درجة الرقابة الإدارية من قبل الدولة؛
- نموذج موضوعي (موضوعي غير موضوعي) والذي يعكس قدرة الحكومات على تحديد الأهداف وصياغتها ومدى موضوعيتها.

تم تطوير أحدث نموذج لحوكمة التعليم العالي من طرف الباحثان الذي يحول مفهوم الحوكمة الى مكعب ذو خمس معادلات، كل معادلة تمثل سمة للحوكمة ويمكن تعديلها بشكل مستقل. يتكون هذا النموذج من:

- نموذج الإدارة الحديثة (new managerialism) (ثقافة نفعية، موضوعية ضعيفة، إجراءات حرة)؛
- نموذج السوق (Market) (ثقافة نفعية، موضوعية كبيرة، إجراءات حرة)؛
- نموذج المؤسسة (corporatist-statist) / الدولة (ثقافة نفعية، موضوعية ضعيفة، إجراءات مقيدة)؛
- نموذج بيروقراطي / أوليغارشي (bureaucratic-oligarchic) (ثقافة غير نفعية، موضوعية ضعيفة، إجراءات مقيدة)؛

¹ Idem.

² Fabrice Hénard et Alexander Mitterle, op.cit., p29—30.

• نموذج الشراكة الجماعية (collegium) (ثقافة غير نفعية، موضوعي، إجراءات مقيدة).

د. نموذج (Maassen and Cloete): على أساس نموذج (Clark) قام الباحثان سنة 2006 بإعادة قراءة نموذج، ويشير هذا النموذج الى السياسات الحكومية اتجاه التعليم العالي وتأثيرات المجتمع والعمولة في نظام الحوكمة عوض سلطة الدولة وسلطة الأوليغارشية الاكاديمية، من خلال التركيز على شبكة العلاقات والتأثيرات المتبادلة بين العناصر الثلاثة والتي تعكس التعقيد المتزايد لنظام التعليم العالي ومؤسساته. السياسات الحكومية لا تؤثر لوحدها في التغيير، لكن التغيير هو نتيجة للعديد من التفاعلات والتدخلات بين العديد من الجهات الفاعلة مما أدى الى طرح العديد من التفسيرات لواقع التعليم العالي¹.

هـ. نموذج (Schimank and Boer Enders): ما يسمى بنموذج معادل الحوكمة وهو أداة تحليلية تم وضعها من طرف الباحثان سنة 2008/2007 لتحليل التحولات التي طرأت على حوكمة مؤسسات التعليم العالي الى الكيفية التي أدى بها ظهور الآلية الوقائية الوطنية لتغيير نمط الحوكمة في القطاع العام، بما في ذلك التعليم العالي. يرى المؤلفان (Schimank and Boer Enders) أنه يجب إعادة التفكير في تطبيق الحوكمة في التعليم العالي في ضوء التطورات الحاصلة، تميز هذا النموذج بخمس أبعاد لتحليل حوكمة قطاع التعليم العالي كقطاع فرعي مجتمعي والمتمثلة في²:

- الحوكمة وفقا لتنظيم الدولة، والذي يشير الى سلطة الدولة وحققها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة والمنظمة لعمل مؤسسات التعليم العالي، ودرجة التزامها لأنظمة وتعليمات الدولة؛
- الحوكمة وفق توجه أصحاب المصلحة، يقيس تأثير أصحاب المصلحة من خلال المشورة والمشاركة في تحديد الأهداف؛

¹ 2 Domingos. J Langa, understanding the roles of public University in Mozambique: The Case of the Eduardo Mondlane University, Magister Thesis, Westem Cape University, South Africa, 2013, pp.33-35.

² Burhan Findiklii, op.cit, p396.

- الحوكمة الذاتية الأكاديمية، يعني صنع القرار الجماعي والتوجيه الذاتي داخل مؤسسات التعليم العالي من جانب الأوساط المهنية الأكاديمية، ويشير إلى الرقابة الذاتية وإدارة أعضاء هيئة التدريس ذاتيا وفقا لمهامهم.
- الحوكمة الذاتية الإدارية والذي يشير إلى التسلسل الهرمي داخل قادة مؤسسات التعليم العالي ودورهم في عمليا صنع القرار والتنظيم؛
- الحوكمة وفق المنافسة، التنافس على الموارد المادية الرمزية بين مؤسسات التعليم العالي وداخلها كرأس المال، الموظفون، قياس درجة الجودة، تقييم الأداء... الخ، وهو البعد الأخير لحوكمة مؤسسات التعليم العالي.

و. نماذج (Leon Trakman, 2008): من أجل إيجاد العلاقة بين التطبيق الجيد 'good practice' والحوكمة الجيدة 'good Governance' تم تمييز نماذج مختلفة للحوكمة سيتم التطرق إليها كالتالي¹:

• الحوكمة الأكاديمية (University Governance by the Academic staff):

يعتبر هذا النموذج هو نموذج تقليدي لتطبيق حوكمة التعليم العالي، ويفترض النموذج ان مؤسسات التعليم العالي يجب أن تخضع بشكل أساسي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين داخل المؤسسة الأكاديمية، وهو ما تم تعريفه أيضا بالحوكمة الجماعية، من خلال منح سلطة الحوكمة لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي أو عن طريق التمثيل الواسع لأعضاء هيئة التدريس باعتبارهم الأفضل تجهيزا وقابلية لفهم الأهداف الأكاديمية للمؤسسة وتطلعاتها وكيفية تحقيقها. حيث يخضع نموذج الحوكمة الأكاديمية لضغوط مختلفة نتيجة الانتقادات المتكررة بسبب الاعتماد الواسع لنموذج حوكمة أعضاء هيئة التدريس والذين غالبا ما يفتقرون إلى مهارات المطلوبة في الإدارة المالية والمساءلة أو الاهتمام في تحديد سياسة الحوكمة. فيما يتعلق بأصحاب المصلحة الذين لا يشاركون بشكل مباشر في ال التدريس أو البحث العلمي وتحمل مسؤولية الشؤون المالية.

¹ Leon Trakman, op.cit., p66-74.

من أسباب انتقاد لهذا النموذج هو نقص الموارد المزمّن وعدم قدرة الجامعة على التكيف بسرعة مع المطالب والظروف المتغيرة وحاجتها الى المساءلة في طريق اتخاذ القرارات وتنفيذها.

ترتبط حوكمة أعضاء هيئة التدريس مع "الديمقراطية الاكاديمية" وتستند الى السلطات حاكمة وموزعة على مجلس الشيوخ أو نفوذ قوي من الأكاديميين في مجلس الإدارة.

• الحوكمة المؤسسية (Corporate Governance):

نموذج الحوكمة المؤسسية هو النموذج السائد اليوم في مؤسسات التعليم العالي، والذي يركز على المسؤولية المالية والإدارية للمكلفين بالحوكمة على مستوى المؤسسة. يحكمها مختصون مدربون وذوي خبرة في سياسة الجامعة والتخطيط، والقدرة على توجيه الإدارة بكفاءة، كما يدعم هذا النموذج انخراط الأكاديميين في التدريس والبحث والخدمة العامة بدرجات متفاوتة في إدارة مؤسسات التعليم العالي، ويسعى الى تحقيق المواءمة بين الحوكمة وانتقادات الرأي العام، حيث يتمثل النقد الأساسي لنموذج حوكمة المؤسسة أنه يؤدي الى تسليع التعليم والذي يؤثر سلبا على التميز الأكاديمي.

• حوكمة الأمناء (Trustee Governance):

اكتسب نموذج حوكمة مجالس الأمناء دعما كبيرا في مؤسسات التعليم العالي بشكل عام والجامعات الأسترالية والبريطانية بشكل خاص، حيث يستند على الثقة في المجلس الأعلى لمؤسسات التعليم العالي المتمثل في مجلس الأمناء في غالبية الجامعات، وهو يتضمن تمثيل أقل للأكاديميين داخله ويوسع نطاق الحوكمة ليمتد الى كافة أصحاب المصلحة بالجامعة، حيث يتحمل الأمناء المسؤولية الرئيسية عن الجامعة، بالإضافة الى ممثلين من بعض هيئات المجتمع، وحوكمة مجالس الأمناء لا تهتم بصفة مباشرة بتمثيل أصحاب المصلحة لكن حوكمة الاوصياء تؤكد على علاقة الثقة بين أعضاء مجلس الأمناء والتمثيل النيابي للمستفيدين. كما يعكس نموذج حوكمة الأمناء القيم التقليدية للجامعة من حيث الرسالة، والاهداف الاستراتيجية التي تركز على النتائج على المدى الطويل، ويقصد بالأمناء أولئك الذين يجلسون على مجلس

الإدارة الأكاديمية، أما مجلس الأمناء فيقصد الهيئة الإدارية للجامعة، علاوة على ذلك ينظر ال مجلس الأمناء على انه كيان مكون من مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم مسؤولية رئيسية لمراقبة التوجه الاستراتيجي ومساءلة الجامعة¹.

• حوكمة أصحاب المصلحة (Stakeholder Governance):

نموذج أصحاب المصلحة للحوكمة يجسد الحوكمة المشتركة من خلال اسناد الحوكمة الى مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب والأكاديميين والموظفين والخريجين والمؤسسات الشريكة والحكومة والجمهور بشكل عام. ويتم تحديده بشكل مختلف مع الزمالة والحوكمة التمثيلية، المميز في هذا النموذج عن نموذج الحوكمة الأكاديمية هو تفويض سلطة الحوكمة للعديد من الممثلين متميزين عن المجالس المهنية والتجارية ويمتد تفويض أصحاب المصلحة الى ما وراء الإدارة الفعالة والمسؤولية المالية لمجالس حوكمة المؤسسات.

في أكثر حالاتها شمولاً، توفر حوكمة أصحاب المصلحة مشاركة واسعة من قبل أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في صنع القرار بعد تعيين ممثلين لمجموعة من أصحاب المصلحة، حيث إن التمثيل الموسع للحوكمة من قبل أصحاب المصلحة وان لم يكونوا مرتبطين رسمياً بالجامعة هو تمثيل في مجالس مؤسسات التعليم العالي. يبقى المشكل المطروح فيما يخص هذا النموذج يتمحور حول كيفية تحديد أصحاب المصلحة الذين سوف يتم تمثيلهم في هياكل الحوكمة، ولضمان نظام متوازن في إطار منح الجميع الحق في التصويت والمشاركة والتعبير عن جميع الاهتمامات، يسمح هذا النموذج بخلق آليات لتحقيق مساهمة فعالة في الحوكمة الجامعية.

¹ رويدا علي ناشر، وآخرون، دراسة تحليلية حول حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، مجلة القلم، العدد (17)، جوان 2020، ص 343-344.

• النموذج المختلط (Amalgam models of Governance):

وهو نموذج للحوكمة يشير الى امتزاج الحوكمة بأنواعها المختلفة الاكاديمية والمؤسسية والامناء وأصحاب المصلحة مع لتكون مسؤولة عن بناء قاعدة للمعرفة للمجتمع كله، الانفاق الحصيف للأموال التي توفرها مؤسسات التعليم العالي، إنتاج ابتكارات تدعم التنمية الاقتصادية، ضمان حرية لأعضاء هيئة التدريس، بناء كتلة حرجة في التخصصات والمجالات المهنية التي تسعى كل مؤسسة تعليم عالي على التفرد والتميز بها، حيث تكمن فائدة النموذج المختلط للحوكمة في قدرته على دمج نقاط القوة في نماذج الحوكمة المختلفة لتناسب الاحتياجات الخاصة للجامعة¹.

• النموذج حوكمة الاعمال: (Business Governance):

يهتم هذا النموذج بقياس الأداء المالي والغير مالي، والذي يتعلق بموارد المؤسسة وإدارة المخاطر ، عموما توجد مداخل معقدة نحو تبني هذا النموذج ، حيث في إطارها يعتبر الطلبة كزبائن وتعتبر المادة العلمية كمنتج، اشتق هذا النموذج من القيم التجارية الصارمة، بعيدا عن السياق العمومي لمؤسسات التعليم العالي الذي يقوم على افتراضات اجتماعية لا تنظر للطالب ولا للمادة العلمية من نفس الزاوية، تبني هذا النموذج يؤدي الى خلق ضغوطات تؤثر سلبا على قوة وتجانس مؤسسات التعليم العالي بسبب اعتماده للقيم التجارية، مما يطرح حاجة الجامعة الى تبني مشاريع أوسع².

في إطار تعدد وتنوع نماذج الحوكمة، تمنح لمؤسسات التعليم العالي الحرية في الاختيار النموذج الأنسب لحوكمتها بما يتلاءم مع بيئتها ويتوافق مع أنظمتها السياسية والاجتماعية والثقافية والتشريعية.

¹ عبد الرزاق محمد زيان، حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية 'نموذج مقترح'، مجلة كلية التربية، جامعة الازهر، المجلد (3)، العدد (184)، أكتوبر 2019، ص 1680.

² Fabrice Hénard et Alexander Mitterle, op.cit, p25.

المطلب الثالث: تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

يتأثر تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بعدة تحديات، فقد أضاف المشهد السياسي والاجتماعي الأخير صبغة إضافية من التحديات لحوكمة التعليم العالي، حيث تتطلب خصوصية القضايا التي تواجه الجامعات اليوم أن يكون المدراء والاداريون قادرين على مواجهة مجموعة واسعة من التحديات التي تتباين من الحفاظ على التصنيف الأكاديمي، الى تأمين الثقة العامة، واحتواء فضائح القبول بمؤسسات التعليم العالي. حيث يجب على الجامعات ومؤسسات التعليم العالي تلبية رغبات عدد من أصحاب المصلحة، الحكومات، الى الخريجين، والطلاب الحاليين، والموظفين، والمجتمع الأكاديمي والعلمي، والجمهور بشكل عام. خاصة مع وجود نموذج حوكمة مشترك للمؤسسات التعليمية والذي يجعل تحقيق التوازن مهمة صعبة، والتي تدور حول التوفيق بين الاستقلالية الجامعية والمساءلة العامة أما الحكومة ومع ذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة في هذه المؤسسات القيام بهذه المهمة، فيما يلي نظرة عن كيفية تأثير بعض الاتجاهات على المجتمع وعلى قرارات الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، نعرض أهمها في النقاط التالية¹:

- **الثقافة السائدة في المجتمع:** يؤثر المناخ الثقافي السائد في المجتمع، هذه الثقافة نكتسبها قبل دخولنا الجامعة وبطبيعة الحال فالفرد يتواجد في مجتمع يؤثر على ثقافته وما تتضمنه من قيم ومعايير ومعتقدات توجه سلوكه سواء بطريقة سلبية أو إيجابية، فالكثير من المظاهر السلبية المكتسبة من المجتمع المتمثلة في عدم مشاركة الافراد في صناعة القرارات وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله

¹ للمزيد يمكن الاطلاع على:

- نزيهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس-دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة-(أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس سطيف-1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020، ص40.
- محمد بوقشور 2007: التعليم العالي والحوكمة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: الحوكمة واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس، الجزائر، ص261،
- مروان حمودة الدهدار 2017/، مرجع سابق ص 90-92.

- Francisco GANGA et al, «A Synchronic Analysis of University Governance: A Theoretical View Of the Sixties and Seventies», Educ.pesqui, Sao Paulo, Vol (43), No (02), Brazil, 2017, p. 559.

المختلفة تنتقل معهم الى الجامعات ، مما يخلق مناخا غير مشجع على التعلم والبحث في ظل الكثير من القرارات والسياسات التي تحد من حرية أصحاب المصلحة بما فيهم الأساتذة والطلبة، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تمنع المستويات الدنيا في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا.

- **المناخ السياسي العام:** واقع مؤسسات التعليم العالي يتبع واقع المناخ العام للدولة الذي يسود في أغلب مؤسساتها، وهو الذي يميز الدول على توجهات أصحاب المصلحة مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير، مع غياب الديمقراطية.
- **ضعف المنظومة القانونية:** يتطلب تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي قوانين ولوائح خاصة بها، ونظرا لعدم ملائمة هذه القوانين مع التطورات الحاصلة في الجامعات مع عدم وجود منظومة قانونية مرنة تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية والتوجهات العالمية.
- **طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي:** تؤثر طريقة إدارة مؤسسات التعليم العالي والتي يغلب عليها مبدأ التعيين على مبدأ الانتخاب بالنسبة لأغلب المناصب الإدارية وخاصة القيادية منها على درجة استقلالية هذه المؤسسات في مواجهة السلطات التنفيذية ويعيق بشكل مباشر إمكانية تجسيد الحوكمة.
- **ضعف معايير تقييم الأداء:** وهذا بسبب ضعف مستوى الرقابة وافتقار مؤسسات التعليم العالي لآليات عملية للرقابة على الأداء، مما يفسر غياب معايير موضوعية لقياس الأداء البيداغوجي والإداري. أيضا غياب فكرة تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس في كثير من الجامعات خاصة في الدول النامية، في المقابل تعتبر الجامعات الأمريكية ذات تجربة وخبرة طويلة في ميدان التقييم الجامعي، والتي تعتمد على تقييم الطلبة اعضاء هيئة التدريس أحد معايير استمراره في العمل الأكاديمي، من خلال الحكم على كفاءة وفاعلية أداء عضو هيئة التدريس؛

• ضعف استقلالية الجامعات سواء الاستقلال المالي أو الإداري: وهو ما يحد من القدرة على المشاركة في اتخاذ القرارات، والاختصاص للمساءلة، ويعرقل تحقيق اللامركزية والمشاركة في صنع القرار نتيجة لغياب آليات فعلية للشفافية والمساءلة.

نظراً لأن حالة التعليم العالي اليوم مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالتحويلات في السياسة والاقتصاد والمجتمع، يجب أن يكون رأساء المؤسسات التعليم العالي مستعدون لاستيعاب مثل هذه التغيرات في أسلوبهم في الإدارة.

المطلب الرابع: آليات اصلاح تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

اقترح (Friedman John) مجموعة من الاتجاهات جديدة وسبل حديثة التي تساهم في اصلاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي، سيتم عرض أهمها في هذا المطلب بالتفصيل:

- انشاء تشريع يسمح ببناء جامعات ذات كيانات مستقلة؛
- سحب تدخل الدولة من بعض مهام الرقابة والوظائف الإدارية، ونقل المسؤولية الى المؤسسات الجامعية نفسها؛
- إنشاء هيئات أو وكالات مستقلة لتنفيذ بعض التفاصيل الخاصة بمهام الرقابة والاشراف المالي في القطاع أو توفير الخدمات على مستوى القطاع نفسه؛
- اعتماد نماذج تمويلية تمنح المؤسسات مزيداً من الحريات وتشجعها على تطوير مصادر دخل جديدة؛
- إنشاء وكالات خارجية لرصد جودة جميع الدورات المقدمة من جانب المؤسسات؛
- استحداث أشكال جديدة للمساءلة من خلال الإبلاغ عن الأداء والنتائج في تحقيق الأهداف المحددة على الصعيد الوطني، وكذلك تحقيق الأهداف المؤسسية؛
- التأكيد على دور مجلس الجامعة باعتباره يتحمل المسؤولية العامة؛

- توقعات المجلس والرئيس بالكفاءة الإدارية.
- الانسحاب التدريجي للدولة من القرارات المتعلقة بتعيين رئيس مجلس الإدارة.

ليست تلك العناصر وحدها كفيلة لتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، وإنما يتطلب الأمر القيام¹:

- ضرورة انشاء وكالة لتمويل التعليم العالي والبحث والابتكار، ما يمكن الحكومة من بلوغ أهدافها وأولوياتها وتوزيع مواردها بشفافية، وابرام اتفاقيات شراكة ما بين المؤسسات الجامعية معاهد البحوث ومراكز التكنولوجيا، بالإضافة الى انشاء وكالة لتقييم الجودة وتأثيرها على التعليم العالي والبحث والتطوير وأثر وضع وتطبيق معايير مخصصات الأموال؛
- تحتاج مؤسسات التعليم العالي الى هيئة ذات سلطة واشراف على عملها التنفيذي من قبل استراتيجية واضحة مع غالبية الأكاديميين، وممثلي الموظفين والطلاب، ومشاركة أعضاء من خارج الجامعة، حيث تمارس هذه الهيئة حقوق الملكية على الجامعة وهو أمر ضروري للاستقلال المالي؛
- يجب أن يكون للهيئة الاستراتيجية التي تحكم الجامعة وتشرف على إجراءاتها التنفيذية وسلطة اتخاذ القرار بشأن آلية ومعايير اختيار رئيس الجامعة التنفيذي، الذي يجب أن يكون أكاديميا وليس بالضرورة عضو في المؤسسة لحظة اختياره، يتمتع بالاستقلالية الكاملة لممارسة مهنته الأكاديمية والمسؤولية الإدارية، ويمثل الجامعة في تعاملها مع جميع السلطات الأخرى، وهو لا يجب الا أمام الهيئة الإدارية والاستراتيجية والإشرافية؛
- يجب دمج رؤساء الوحدات المختلفة (الكليات، المدارس، الأقسام، الجامعات، المعاهد، وما الى ذلك) في فريق إدارة الجامعة الى مجلس إدارة الجامعة، الذي يعينه الرئيس التنفيذي للجامعة عن طريق المشاركة المنصوص عليها في النظام الأساسي، ويحجب تجنب التصادم بين الشرعية والمسؤولية

¹ Francesc Xavier Grau Vidal, Op.cit, p24-25.

الكاملة الممنوحة للشخص المسؤول أمام الهيئة الإدارية والإشرافية والمجتمع والممثل في رئيس الجامعة؛

- تجهيز الجامعة بجميع الهيئات الاستشارية والتشاركية التي تحتاجها؛
- يجب أن تكون مؤسسات التعليم العالي مسؤولة عن تحديد الدورات التي تقدمها، والتي ستعتمد من خلالها على التخصص ومجال نفوذها وما إذا كانت حققت اجمالي الأهداف بفعالية وكفاءة التي حددتها؛
- قدرة مؤسسات التعليم العالي على تمويل برامج ائتمان الطلاب المسجلين بفاعلية وكفاءة؛
- القدرة على تحديد المناهج والبرامج التي تقدمها دون توجيه خارجي رهنا بالشروط التي يفرضها الاعتماد والاستخدام الفعال والكفاء للموارد؛
- القدرة على اختيار آليات ضمان الجودة والتعليم، لان مؤسسات التعليم العالي تلتزم بشكل كبير في نشر ثقافة ضمان الجودة الداخلية ويجب أن تتمتع بالاستقلال الذاتي في تحديد آلياتها؛
- ينبغي وضع نظام وطني لاعتماد العقود المبرمة والغاء العقود المؤقتة، بالإضافة الى جعل جداول مرتبات هيئة التدريس والبحث أكثر مرونة عن طريق ادخال الأقساط القائمة على النتائج والاعتراف بالقيادة العلمية؛
- ينبغي وجود تقييم للترقية المهنية للعمداء والمديرين، في إطار اختصاصهم وتشريعاتهم المتعلقة بالعمالة؛
- يجب إعادة تعريف رقم الموظف الحكومي عن طريق ادخال سلطة المطالبة بالأداء للموظفين الدائمين مع ضمان الحرية الاكاديمية؛
- تحديد مسار وظيفي مهني للإداريين وموظفي الخدمات للجامعات الحكومية التي تعتمد ترقيتها على تقييم الأداء وانشاء طاولة تفاوض واحدة.

بالإضافة إلى:

- دور الطلاب في حوكمة مؤسسات التعليم العالي: مشاركة الطلاب في حوكمة مؤسسات التعليم العالي باعتبارهم مقوم فعال في إدارة التعليم العالي، ومشاركتهم في اتخاذ وصنع القرار يؤدي إلى توفير بيئة تنظيمية والتقليل من حدة الصراعات بين مؤسسات التعليم العالي والطلاب وخلق الثقة والانفتاح دخل المؤسسات¹.

كما أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية مجال التعليم العالي في ظل العولمة والتطور التكنولوجي ابان الالفية الثالثة، بضرورة الاخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي، نذكر منها²:

- ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه، من خلال انشاء مؤسسات تعليم خاصة متكاملة مع منظومة التعليم العالي العام؛
- أنشاء برامج أكاديمية ذات شراكة مع القطاع الخاص ومؤسسات التعليم العالي الأجنبية،
- تطوير الإطار المؤسسي والأكاديمي بمؤسسات التعليم العالي من أجل تفعيل اليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته؛
- البحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، مع إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظام التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في بيئة التعليم العالي؛

¹ Omas Mafa, **Involving Students In University Governance: perceptions of open and distance learning students**, IOSR Journal of Research & Method in education, vol 06, Issu 2, USA, 2016, p50.

² فرج الله أحلام وحمادي موارد، واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها **البنك الدولي**، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، جامعة بنغازي، ليبيا، 2021، ص 245-246.

- تنوع نظم المؤسسات التعليمية مع ضرورة ارتباط استراتيجية التنوع بسياسات مكتملة تهدف الى تنوع مصادر التمويل بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي؛
- التركيز على الرقابة الداخلية والاشراف العام على أنشطة المؤسسات ومتابعة أداؤها مع ضرورة خضوع جميع حساباتها للمراجعة الخارجية.

المبحث الثالث: تجارب دولية لنماذج الأنظمة الناجحة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تعتمد مؤسسات التعليم العالي الدولية على تطبيق مبادئ الحوكمة باعتبار هذه المؤسسات المرتكز الأساسي في بناء مجتمعات متطورة وحديثة قادرة على مواكبة تحديات العصر الحالي، فبالتالي مراجعة الأنظمة العالمية في ميدان التعليم العالي ضرورية من أجل إصلاحات جوهرية على المستوى المحلي لمواكبة التطورات المستقبلية، استنادا لذلك سيتم من خلال هذا المبحث عرض أهم التجارب الناجحة لتطبيقات الحوكمة في دول أمريكية، أوروبية أسيوية وعربية.

المطلب الأول: التجربة الأمريكية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي (النموذج الأمريكي)

تمثل الولايات المتحدة الأمريكية أولى دول العالم التي بادرت بتطبيق الحوكمة في مؤسساتها، من خلال تحسين الأساليب الإدارية المنظمة للعمل بمؤسسات التعليم العالي، وتفعيل نظم الرقابة فيها، والارتقاء بمستوى الأداء، ودعم القرارات القائمة على المشاركة وتدعيم اللامركزية والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي. يخضع نظام الحوكمة في التعليم العالي الأمريكي الى مظلتي: أولهما قسم التعليم الأمريكي، وهو عيارة عن وحدة تمثل وزارة التعليم العالي، وهي منوطة بوضع سياسات المساعدة المالية الاتحادية للتعليم بأشكاله المتباينة وتوزيعها ومتابعة صرفها، كما تقوم بجمع البيانات عن الجامعات والكليات الأمريكية، ومتابعة الإنتاج الأكاديمي والبحثي. اما الثانية فتمثل مجلس اعتماد التعليم العالي، يقوم بتقديم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي التي بموجبها تتمكن من الحصول على الدعم المالي من الوزارة¹.

¹ هالة فوزي محمد عيد، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد السابع والثلاثون مكرر، 2017، ص532.

يُسير إدارة معظم مؤسسات التعليم العالي مجلس أعلى يمثل السلطة الأعلى يعرف اسم مجلس الأمناء مكون من 26 عضواً، يضم عدد من المهتمين على مستوى الولاية التابعة اليها المؤسسة والمتمثل في عمدة الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية ، كبار أصحاب رؤساء الأموال ورجال الاعمال وذوي المكانة الاجتماعية والدينية العالية بالإضافة الى رئيس الجامعة والطلاب أصحاب النجاحات البارزة والإنجازات الكبرى، وتشمل الوثائق التنظيمية للمجلس لوائحه الداخلية وموثيق اللجان والاورام الدائمة وسياسات الحكام التي يعتمدها المجلس وتحدد قواعد قيام المجلس، بالتعاون مع الرئيس وإدارة المؤسسة التعليم العالي، كما تحدد كذلك القواعد التي ينظم بها المجلس نفسه ويدير أعماله، سياسات الحكام هي بيانات عامة وافق عليها مجلس الأمناء بشأن قضايا معينة تدعم الغرض من المهمة الثلاثية للجامعة ومبادئها وفلسفتها، حيث توفر الامتياز في التدريس والبحث والخدمة العامة¹. يندرج تحت مجلس الأمناء المجلس التنفيذي للمستشارين يضم نائب الرئيس ومجلس العمداء والذي يضم بدوره كافة عمداء الكليات، يليهما ثلاث مجالس والمتمثلين في: مجلس الإداريين، مجلس شيوخ الأكاديميين ومجلس الكلية، وبطبيعة الحال تضم كل منها مجموعة من اللجان والمجالس بعضها دائم والأخر متخصص، تمثل هذه اللجان رابط بين مجلس الامناء والمجالس المماثلة له (مجلس الاوصياء، مجلس المشرفين، ومجلس الزملاء، مجلس الجامعة ومجلس العمداء) وبين الهيئات الإدارية التنفيذية وأصحاب المصالح².

يتولى الإطار القانوني والتنظيمي الذي تعمل فيه جميع مؤسسات التعليم العالي المعاصرة صدارة مجلس الإدارة، يتم اتخاذ القرارات على مستوى المجلس الأعلى مجلس الامناء بمشاركة رئيس مؤسسة التعليم العالي بنوابه وبعض المستشارين ورجال الاعمال من خارج الجامعة، يتم الإعلان عن المناصب الإدارية العليا على المستوى القومي عن طريق الانتخاب وفق إجراءات مقننة³.

¹ **Governance of University of California**, available on: <https://regents.universityofcalifornia.edu/governance/> (see on 06/08/2022).

² Frank H.T. Rhodes, **Governance of U.S. University and Colleges**, Cornell University Press, Ithaca, N.Y, US, 2010, p. 225.

³ Ellen SWITKES, «**Governance at the University of California: An Example of Faculty Involvement**», Report of the International Seminar on: «**University Governance: Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan**», Research Institute for Higher Education, Hiroshima University, Japan, 2013, p4-5

• حوكمة الطلبة في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية: يصطلح على حوكمة الطلبة في الولايات المتحدة الأمريكية بالحكومة الذاتية للطلبة، وتعكس اقرارا رسميا بمشاركة الطلبة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات الخاصة بالتعليم العالي عن طريق مجلس رسمي معترف به مكون من الطلبة فقط حيث تركز هذه الأخيرة على توسيع نسبة تمثيل ومشاركة الطلبة، وتمكينهم من الحصول على الخبرة لتطوير أنفسهم، كما أن معظم الطلبة هم أعضاء في الجمعية الحكومية الأمريكية للطلبة (ASGA)¹، حيث تحتوي ساحة التعليم العالي في الولايات المتحدة على مجموعة من الجمعيات غير هادفة للربح، التي تعزز التطوير المهني للأشخاص في مجال التعليم العالي الدولي، كما تعمل على توسيع نطاق الوعي بالقضايا المتعلقة به، بما في ذلك تجنيد الطلاب الدوليين والاحتفاظ بهم، وخدمات الطلاب الدوليين وتدويل الحرم الجامعي الشامل، من امثلة ذلك جمعيات المجلس الأمريكي للتعليم، والرابطة الأمريكية للمسجلين الجامعيين².

• حوكمة هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية: تتمثل ممارسة حوكمة هيئة التدريس في مختلف المستويات الإدارية، وتختلف باختلاف مؤسسات التعليم العالي وكلياتها، تشترك بصفة عامة في وجود مجلس الكلية والذي يمثل أعضاء هيئة التدريس، يتولى المسائل المرتبطة بشروط التدريس، سياسات التقييم، اهتمامات الطلبة ومسائل أخرى، حيث تركز حوكمة هيئة التدريس على الأهداف المشتركة، القيم والاعتراف بالحقوق والمسؤوليات³.

يتسم نظام تمويل التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية بصفة المرونة والمواكبة للتغيرات المحيطة، حيث تركز مصادر التمويل على ما يلي⁴:

¹ American Government Students Association.

² Francisco GANGA et al, op.cit, p 559.

³ Frank H.T. Rhodes, op.cit, p 225.

⁴ حسناء بلج العتبي، تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا-بريطانيا-اليابان-أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (02)، العدد (25)، أكتوبر 2018، ص 04.

- مصدر القطاع العام او الحكومي: يضم الحكومة الفيدرالية تنفق نسبة 7%، وباقي النسبة تموله حكومات الولايات والسلطات المحلية، تشمل برامج التعليم العالي الفدرالية الرئيسية على منح المعونة المالية، المنح البحثية للمؤسسات، الاعتمادات، حيث يستثنى الانفاق الفيدرالي على التعليم العالي تكلفة برامج قروض الطلاب، والنفقات الرأسمالية، والنفقات الضريبية المتعلقة بالتعليم العالي،
- مصدر القطاع الخاص: والذي يعتمد على التمويل الذاتي عن طريق تقديم خدمات تعليمية باعتبارها نوع من الاستثمار، كما يحظى القطاع الخاص بالدعم الفدرالي وتسهيلات من حكومات الولايات.

ويعتمد تمويل التعليم في المؤسسات التعليم العالي الامريكية على مصدرين آخرين وهما:¹

- ✓ الضرائب والرسوم التي تفرضها الحكومة الفيدرالية وحكومات الولايات أو الحكومات المحلية، وتشمل ضريبة الملكية، ضريبة الدخل، ضريبة المبيعات، وتغطي (94%) من اجمالي دخل الضرائب.
- ✓ المؤسسات الوقفية: ساهمت التجربة الامريكية في مجال الجامعات الوقفية على تشجيع انشاء المؤسسات والمشاريع التنموية، نذكر منها المؤسسة الوقفية، صندوق التعليم العام (PEF)² وهو منظمة غير ربحية تسعى لتشجيع قيام مؤسسات تعليمية وقفية وتمويلها،

كما يعتمد التعليم العالي في أمريكا على مجموعة من الاستراتيجيات التمويلية المعاصرة، والمتمثلة فيما يلي:

- التمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي: عن طريق العقود البحثية وذلك بإنشاء علاقات تعاونية بحثية مع مؤسسات الصناعية، والذي يهدف الى تحقيق التنمية الاقتصادية وتعزيز دور مؤسسات التعليم العالي في تمويلها الذاتي بالتعاون بين الجامعة وقطاع الإنتاج في مجال البحث العلمي. حيث ترتبط معظم الجامعات الامريكية بالمؤسسات الصناعية والشركات الكبرى والإدارات الحكومية التي

¹ CARLO S, ALERNO, **Public money and private providers: Funding channels and national patterns in four countries**, journal Higher Education, Vol (48), N°(1), 2004, p108-109.

² Public Education Fund

تستفيد بطريقة مباشرة من نتائج البحوث الجامعية والتي أطلق عليها بالتمويل الذاتي لمؤسسات التعليم العالي المنتجة أو المبدعة¹.

- التمويل المرتبط بالأداء (Performance Funding): يعد من أحدث الأساليب المتبعة في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يهتم بجودة التعليم العالي وتحسين مخرجاته، حيث ساهم انتشار تمويل الأداء واعتماد مقاييس المساءلة الى عوامل متنوعة بما في ذلك: العولمة، والضغط لتعظيم الإنتاجية والكفاءة، والتحول نحو تسويق التعليم العالي والحكومة والضغوط المالية بالإضافة الى ركود وتغيرات في القيادة السياسية وتطوعية تقييم التعليم العالي²، ومن أحدث تلك النماذج ما يلي: نموذج أداء الطلبة الذي يقاس بناء على نتائج الطلاب في الاختبارات الوطنية، ونموذج المدرسة الناجحة بحث كل مدرسة نشطة ساهم في تحقيق أهداف الولاية التعليمية تحصل على مقدار اعلى من التمويل بالإضافة الى نموذج فاعلية برامج المدرسة حيث يختار برنامج اصلاح الذي يساعد المدرسة على تحقيق أهدافها وعلى أساسه يحدد التمويل³.

تمتلك الولايات المتحدة الأمريكية ثاني أكبر نظام للتعليم العالي، تفوقت عليها دولة الصين سنة 2001، وهي الوجهة الأولى للطلاب المنتقلين عالمياً، ويعد التعليم العالي في أمريكا عملاً بارزاً وهذا للتقييم مستنير ومتوازن للعديد من نقاط القوة، بالإضافة الى نقاط الضعف في التعليم العالي الأمريكي اليوم، في الوقت الذي لم تكن فيه كليات والجامعات وباقي مؤسسات التعليم العالي أكثر أهمية من أي وقت مضى لحياة وفرص الطلاب أو لتقدم وازدهار الأمة، انطلاقاً من التجربة الأمريكية لنظام الحكومة لدى مؤسسات التعليم العالي تم التوصل الى ان أهم العوامل المساعدة على نجاح الحكومة هي خدمة المجتمع وحل مشاكله، بالإضافة الى خضوع المسؤولين الى المحاسبة والمساءلة، وتعزيز الحرية الأكاديمية

¹ حسناء بلج العتيبي، مرجع سابق، ص 10-11.

² Opczynski Renata, The Creation of Performance Funding in Michigan: Partnerships, Promotion, and Points, Education Policy Analysis Archives, vol (24), No (122), 2016, p5.

³ حسناء بلج العتيبي، مرجع سابق، ص 12.

المطلب الثاني: التجربة البريطانية لحكومة مؤسسات التعليم العالي

ان من بين السمات الأساسية التي تشترك فيها جميع مؤسسات التعليم العالي في المملكة المتحدة البريطانية هي أنها هيئات خاصة ملكيتها غير تابعة للدولة، ولا تخضع لسلطة الحكومة البريطانية، لديها هيئات ادارة مستقلة خاصة بها وهي السلطة العليا في المؤسسة التعليم العاليين والتي تحتفظ بقدر كبير من الاستقلالية، وهذا ما توصلت اليه دراسة حديثة أجراها اتحاد الجامعات الأوروبية أنها تتمتع بأكبر قدر من الاستقلالية مقارنة بأي نظام جامعي في أوروبا. تشترك مع هيئات حكومية في مجالس تحدد اتجاهها الاستراتيجي وتراقب سلامة أوضاعها المالية والتأكد من فعالية أدائها، لا تتدخل هذه الهيئات في ادارتها أو برامجها التعليمية أو نوعية البحوث العلمية التي يجريها أعضاء هيئة التدريس والمراكز البحثية، ولا في سياسات الموارد البشرية بما في ذلك نظام التوظيف وعمليات مساءلة الموظفين، وبذلك فان مؤسسات التعليم العالي البريطانية تتميز استقلاليته وسمعتها لما تتمتع به من حرية فكرية وأكاديمية¹.

رغم أن المؤسسات في قطاع التعليم العالي الحالي متنوعة في الأصل والحجم والتنظيم، فهي تشترك في أنها مؤسسات مستقلة قانونا وتمثل هيئات ذات صفات خيرية بالإضافة الى المساءلة من خلال هيئة إدارية يمثل مجلس الادارة يتحمل المسؤولية النهائية عن جميع جوانب المؤسسة.

يجمع نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي البريطانية مجالس وهيئات حاكمة متعددة ولجان تنسيق بينها، تمثل منظمة الجامعات بالمملكة المتحدة الهيئة التي تضم في عضويتها جميع رؤساء المؤسسات وبعض كليات التعليم العالي الغير مرتبطة بالجامعات، حيث تعمل الهيئة على رسم سياسات وتوجهات التعليم العالي في بريطانيا. يشترك في تسيير معظم مؤسسات الجامعة في المملكة المتحدة أكثر من مجلس، حيث لا يوجد نظام موحد في تكوين أعضاء المجالس الحاكمة من حيث عدد الأعضاء وطريقة اختيارهم، ولكن تشترك هذه المجالس في وجود رئيس ونائبه ورئيس شرفي من خارج الجامعة. تتكون المجالس من أعضاء معينين وأعضاء منتخبين من أحد مجالي الجامعة او من جهات مختلفة بحكم مناصبهم، بالإضافة لهده مجالس

¹ Bahram BEKHRADNIA، «The Governance of Higher Education in England»، Report of the International Seminar on «University Governance: Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan»، 2013, p.p. 24-32.

يوجد هيئة ضمان الجودة مهمتها اصدار الاطار العام للمؤهلات في التعليم العالي، هيئة تمويل التعليم العالي، هيئة إحصاءات التعليم العالي، مركز الاعتراف الاكاديمي والمعلومات الذي يتولى تقويم الدرجات العلمية بالجامعات البريطانية، بالإضافة الى هيئة أكاديمية التعليم العالي، وتشير النظم الإدارية البريطانية الى ان هذه الهيئات مستقلة، ولا تتبع تعليمات وزارة التعليم والتطوير المهارات البريطانية¹.

يتجسد نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي البريطانية من خلال المبادئ التالية:²

- **المساءلة:** يتحمل مجلس الإدارة المسؤولية العامة عن الأنشطة المؤسسية والموافقة على جميع القرارات النهائية التي تؤثر على استدامة المؤسسة بما في ذلك الشراكة والتعاون وبفي جميع المتطلبات القانونية والتنظيمية المفروضة عليه كهيئة اعتبارية. كما يتوجب على أعضاء مجلس الإدارة أداء واجباتهم وفقا لمعايير السلوك المقبولة في الحياة العامة مع تحمل نفس المسؤوليات والالتزامات القانونية، مع الالتزام بفصل واضح بين الأدوار والمسؤوليات بين مجلس الإدارة والسلطة التنفيذية مع تفويض السلطات الى رئيس المؤسسة كما يقع على عاتق الجميع مسؤولية حدوث تضارب المصالح.
- **الاستدامة:** من خلال العمل مع السلطة التنفيذية، يحدد مجلس الإدارة الرسالة والتوجه الاستراتيجي والاهداف والقيم العامة من المؤسسة. لضمان استدامة المؤسسة تسعى الهيئة الإدارية الى تأكيد بأن تنفيذ الخطة الاستراتيجية يتماشى مع المتطلبات التشريعية والتنظيمية والقيم والسياسات والإجراءات المؤسسية، كما يوجد أنظمة فعالة للرقابة وإدارة المخاطر. مع ضمان تمويل الالتزامات بما يتماشى مع نظم الرقابة المالية والحوكمة والاهداف الاجتماعية والبيئية التي تدعم البيئة مستدامة للمؤسسة.
- **الاستقلالية المؤسساتية والحرية الاكاديمية:** تتمتع مؤسسات التعليم العالي البريطانية بأنظمة مستقلة وتمثل اللامركزية من أهم سمات هذه الأنظمة، حيث يساهم مجلس الإدارة في وضع استراتيجية المؤسسة وفقا لدستورها وتوقعات أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلاب والموظفين، مع ضمان وجود خط استراتيجي فرعية تضمن وجود ما يكفي من الموارد المالية والمادية والبشرية

¹ زيدان محمد وعبد الرزاق، حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2) 2019، ص358.

² Committee of University Chairs, «**The Higher Education Code of Governance**», 2020, p 10-19.

والمعلوماتية التي تدعم اهداف وغايات المؤسسة، ومعاييرها الاكاديمية وحماية المصلحة الطلابية العامة، كما يلتزم مجلس الإدارة بالحفاظ على مبدأ الحرية الاكاديمية ودعم حرية التعبير في اطار القانون، منح المكافآت الفعالة لجميع الموظفين هو جزء مهم من ضمان الاستدامة المؤسسية وتلبية المتطلبات التنظيمية وحماية سمعة المؤسسة مع ضمان امتثال المؤسسة لقانون المكافآت لكبار موظفي التعليم العالي، المراجعة الداخلية والخارجية لجميع الحسابات من قبل لجان التدقيق المختصة

- **السمعة:** مجلس الإدارة يحمي ويعزز السمعة المؤسسية والاستقلالية من خلال العمل وفق القيم التي تقوم عليها مبادئ الحياة العامة ومبادئ المؤسسة الخاصة (the Nolan Principales) المتمثلة في احترام الذات، النزاهة، الموضوعية، المساءلة، الانفتاح، والتأكد أن عمليات صنع القرار مبنية على أساس أخلاقي وخالية من أي ضغوط لا مبرر لها وتأكيد وجود مع تعزيز الثقة، الإفصاح والشفافية في الهيئات الإدارية المؤسسة.
- **الشمولية والتنوع:** مجلس الإدارة يعزز ثقافة إيجابية التي تدعم السلوك الأخلاقي والمساواة والشفافية والتنوع في المؤسسة، بما في ذلك تشغيل الهيئة الإدارية الخاصة وتكوينها، والتنوع في هذا السياق لا يعني فقط حماية الخصائص، بل يشمل تنوع الصوت والموقف والخبرة وهي وسيلة لضمان التمثيل الكامل والنتائج العادلة للجميع.
- **الفعالية:** يضمن مجلس الإدارة فعالية هياكل الحوكمة من خلال التدقيق وتقييم أداء الحوكمة التي تشكل فيها المؤسسة شكلا دستوريا ومعايير معترف بها للممارسات الجيدة.
- **المشاركة:** ضرورة مشاركة جميع آراء أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار خاصة الموظفين والطلاب

تتحمل السلطات المحلية في المملكة المتحدة كامل المسؤولية في تمويل التعليم وإدارته، وتتكفل بجوالي 40% من نفقات التعليم بجميع مراحله، وتساعد الدولة السلطات المحلية بما يقدر ب 60% من هذه النفقات على شكل دعم حكومي، والتي قد تصل الى 90%، في حالة عجزها عن تحصيل الضرائب، حيث

تمثل الرسوم الدراسية الى جانب مساهمة المجلس البريطاني وما يمنحه الخواص المصدر الثاني للتمويل الجامعي، بالإضافة الى إيرادات العقود البحثية والاستشارات العلمية والهندسية والاقواف¹.

والملاحظ ان الجامعات البريطانية يتم بها تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة من خلال السياق العام للجامعات وريالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف ذات العلاقة بالجامعة، بالإضافة الى انها تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الاكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة².

المطلب الثالث: التجربة اليابانية لحوكمة مؤسسات التعليم العالي

ان دمج مؤسسات التعليم العالي الوطنية في اليابان هو أحد الإصلاحات التي يحركها التجاوب مع الاتجاه العالمي لإصلاح مؤسسات التعليم العالي، والذي يهدف الى تحسين كفاءة الإدارة العامة، هذا النوع من الإصلاح منح الجامعات الوطنية قدرا أكبر من الاستقلال الذاتي وتحديد واضح للمسؤوليات. شمل الدمج اصلاحات هيكلية للجامعات الوطنية في اليابان بالإضافة الى هيئات الحوكمة على مستواها، حيث كانت الجامعات الوطنية اليابانية الى غاية مارس 2004، تُسَيَّر تحت اشراف الحكومة، تنطوي على مشاكل مختلفة ناشئة عن مركزها القانوني كدولة منشأة، تمثلت في الصراع الداخلي بين رقابة الدولة والاستقلال الأكاديمي، استياء حول التفاوت الكبير بين المؤسسات الوطنية والخاصة وانعدام الفعلية في التسيير، تم على إثرها إدماج جميع الجامعات الوطنية في وحدة وطنية مدمجة (NUC³)، بهذا التغيير اكتسبت نظاما مستقلا في كل من الإدارة والتمويل. تم من خلالها انشاء وزارة التعليم العالي والثقافة التي تتولى التوجيه الإداري ومراجعة الأهداف والخطط على المدى المتوسط، التي تقترحها الجامعات لطلب التمويل الحكومي وتستخدمها الحكومة كقاعدة لتقييم مستوى الإنجاز والأداء للقيام بالإجراءات المناسبة، سواء بمكافئات

¹ الدقي نور الدين، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، 2015، ص36.

² زيدان محمد وعبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص360.

³ National Universities Corporations

مالية أو عقوبات تصل أحيانا لوقف التمويل¹. واعتبر هذا الإصلاح واحد من أهم الإصلاحات في الجامعات اليابانية منذ إنشاء نظام التعليم العالي الحديث، يهدف الى تمكين الجامعات الوطنية من تحسين جودة التعليم العالي والبحث العلمي، وبناء جامعات وطنية ذات أداء متميز تساهم في تلبية تطلعات المجتمع في بيئة أكثر تنافس².

وفي اطار نظام المراكز الوطنية للتعليم تخصص وزارة التعليم العالي ميزانية لكل جامعة كمنحة تشغيلية تشمل أجور الموظفين، على أساس خطة متوسطة الاجل يعدها كل مركز من مراكز الأمم المتحدة الوطنية لمدة ستة سنوات تقدم على أساسها وزارة الخارجية منحة تشغيلية الى مراكز الامم المتحدة الوطنية، ويأتي أكبر مصدر للدخل في الجامعات الوطنية من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كمنحة تشغيلية، يمثل حجم الميزانية 47.7% من اجمالي الارادات، في ظل انخفاض منح الجامعات الوطنية، تم منحها استقلالية أكبر، حيث لجأت لإجراءات استغلال الموارد المالية بطريقة فعالة، كما تضم الجامعات الوطنية لجنة التقييم المؤسسي، وتقوم بإجراءات التقييم بعد استكمال الخطط المتوسطة الاجل لمعرفة مدى تحقيق الأهداف وتنعكس النتائج على مخصصات الميزانية للمدى المتوسط. أما فيما يخص نظام التعيين فقد تم منح الجامعات الوطنية الجديدة مرونة أكثر في التعيين وهياكل الأجور، ويرشح رئيس الجامعة جميع أعضاء هيئة التدريس، وفي المقابل أصبح هيكل التنظيم الإداري يُحدّد حسب تقدير كل جامعة بدل تحديده من قبل وزارة التعليم والثقافة³.

تقليديا، كانت الجامعات الوطنية تدار في الغالب استنادا الى اجماع الأكاديميين، على الرغم من ان نطاق استقلاليتهم يكون تحت الرقابة المباشرة للحكومة، وقد وسع الإصلاح بشكل ملحوظ سلطة الرئيس التنفيذي ومجلس الإدارة بصفته صانع القرار النهائي، يتم اختياره الان من قبل لجنة اختيار الرئيس يتكون

¹ Jun Oba, **University Governance Reforms in Japan –incorporation of national universities-**, and Report of International Seminar on: **University Governance: Comparison of University Governance USA, UK, France.**

² Jun OBA, **incorporation of national universities in Japan and its Impact upon institutional governance**, -, Report of International Seminar on: **university reforms in Eastern Asia: Incorporation, Privatisation, and other Structural Innovations**, Research Intitule for Higher Education, Hiroshima University, Japan, 2006, p2.

³ Jun Oba, op.cit, 2013, pp73; 81.

من أعضاء داخليين وخارجيين، يتم تعيينهم من طرف وزير التعليم والثقافة، وتحدد هذه اللجنة صلاحيات الرئيس ومدة خدمته وفي ظروف استثنائية يمكن اقالته. يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من طرف الرئيس، حيث يتلقى مجلس الإدارة دوره توصيات من المجلس الإداري ومجلس التعليم والبحث. كما يوجد اثنين من مراجعي الحسابات، تعيينهم وزارة المكلفين بمراجعة العمليات التجارية للجامعات الوطنية. يتكون مجلس الإدارة من رئيس ومدبرين تنفيذيين من خارج الجامعة ومعظمهم من رتبة بروفيسور، ويجب أن يوجد على الأقل واحد من المديرين التنفيذيين من خارج الجامعة، بينما يكون كل أعضاء مجلس التعليم والبحث من داخل الجامعة¹.

تتكون هيئة الحوكمة من مجلس الإدارة وهو أعلى هيئة حاكمة يخضع قراره النهائي لرئيس الجامعة، المجلس الإداري المكلف بالشؤون الإدارية المتعلقة بإدارة الجامعة الوطنية، ومجلس التعليم والبحث الخاص بقضايا التعليم والبحث. يتم الاشراف على النظام الحوكمة من قبل هذه الهيئات الثلاثة وتحدد القرارات النهائية بالتشاور مع رئيس الجامعة ودعم من مجلس الادارة²، الشكل رقم (01-04) يبين هيئة الحوكمة في الجامعات الوطنية المدججة في اليابان:

¹ Ibid. p.p. 75 -77.

² Jun Oba, op.cit, 2006, p3.

✓ التمويل الخاص: تشمل المصادر الخاصة الرسوم الدراسية أو المصروفات المدرسية التي يدفعها الطلاب بنسبة 12% من دخل مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة الى تكاليف الاعاشة وتستنرف المصاريف والرسوم 25% من دخل الاسرة، والمنح الحكومية والمنح للبحوث العلمية بنسبة 80%، بالإضافة الى ذلك قامت الحكومة اليابانية بتوفير قروض للطلبة الجامعيين بفائدة وبدون فائدة بعد أن واجهت معارضة عند فرض الرسوم وزيادتها، من خلال مؤسسة تتولى هذا الامر. كما تعتمد مؤسسات التعليم العالي اليابانية على دعم الشركات الاقتصادية من خلال تأسيس معامل الجامعات للبحوث وتطويرها بما يخدم البحث العلمي، يمثل التمويل الذاتي جزء من دخل مؤسسات التعليم العالي اليابانية بما فيها المستشفيات الجامعية وعقود البحث مع الحكومات المحلية والشركات الخاصة، والأصول من أراضي ووقف، ويمكن للجامعة استخدام الأموال وفقا لتقديرها، والاحتفاظ بالفائض للعام التالي.

المطلب الرابع: التجربة الاردنية في حوكمة مؤسسات التعليم العالي

يتمتع التعليم العالي في الأردن بسمعة طيبة، وكان رافدا مهما لسوق العمل المحلي والإقليمي بالكفاءات المؤهلة والمنافسة على مدى العقود السابقة، ويتبوأ كثيرا من الخريجين وظائف مهمة في سوق العمل الخليجي والعالمي، حيث تعالج إصلاحات الحوكمة الأخيرة والجارية في المقام الأول الحوكمة الخارجية، وتشمل مجلس التعليم العالي، لجنة اعتماد مؤسسات التعليم العالي، مجلس الأمناء، والبحث والتطوير. تتجسد الحوكمة في التعليم العالي الأردني من خلال الاستقلال المالي والإداري لمؤسساته وزيادة صلاحيات مجالس الأمناء، وتشجيع البحث العلمي وتحسين مخرجاته، ومن اجل تلبية الحاجة الى التنظيم والتخطيط والتحكم في السياسات، تم انشاء المجلس الأعلى سنة 1982، والذي يشرف على برامج مؤسسات التعليم العالي العامة والخاصة، وهيئة الاعتماد والتمويل لمؤسسات التعليم العالي، وصندوق دعم البحث والتطوير. سنة 1985 أنشأت وزارة التعليم العالي والبحث والتطوير غرضها تحديد السياسات والممارسات وتقييم العلاقات المؤسسات الخاصة والعامة من حيث فعالية برامجها في تنفيذ رؤية ومهام التعليم العالي.

يتابع الوزير الأعلى مهمة تطبيق استراتيجية الحوكمة في التعليم العالي ويهتم بشكل كبير بتنفيذ قرارات مجلس التعليم العالي، ووفقاً للقانون رقم 43 لعام 2001 والقانون رقم 20 لعام 2009 شأن الجامعات العامة، تتمتع كل جامعة بالاستقلال المالي والإداري يمكنها من العمل بشكل قانوني في المجتمع، ويعرف القانون الجامعة العامة بأنها مؤسسة أكاديمية تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي، لها شخصية اعتبارية ومالية ومستقلة إدارياً، ولها بهذه الصفة ممتلكات منقولة وغير منقولة تسمح لها بتنفيذ جميع المعاملات القانونية بما في ذلك إبرام العقود والاقتراض بموافقة رئيس الوزراء وقبول المنح والمساعدات والهبات والوصايا. فالجامعة لديها مجلس أمناء يخطط للاستراتيجيات، ويقر السياسات والخطة الميزانية العامة، ويسعى لتوفير موارد مالية خارجية للجامعة. إضافة إلى مجلس الأمناء يوجد بكل جامعة عامة مجلس الجامعة ومجلس العمداء، مجالس الكليات ومجالس الأقسام، من الناحية المالية يجب أن يكون لكل جامعة موازنة مستقلة يعدها الرئيس، ويوافق عليها مجلس الأمناء. وينظم القانون رقم 43 لسنة 2001، الذي يسمى قانون الجامعات الخاصة، أنشطة الجامعات وهيكلها. يمكن للمستثمرين تقديم طلب إلى مجلس التعليم العالي في وزارة التعليم العالي من أجل إنشاء جامعة، فقد عرف القانون الجامعة بأنها مؤسسة أكاديمية تعمل على تحقيق أهداف وغايات التعليم العالي والبحث العلمي، ومن ثمة يجب أن يكون للجامعة إدارة أكاديمية وهيكل تنظيمي الذي يترأسه الرئيس ويكون مستقلاً تماماً عن المالكين¹.

تتولى وزارة التعليم العالي مسؤولية تنمية التعليم العالي من حيث الجودة والتميز، ونتيجة لذلك تم وضع استراتيجية واضحة للبحث العلمي والتطوير، التي تتضمن سياسات القبول في الجامعات الأردنية، فضلاً عن التشريعات المنظمة للمؤسسة وتطوير الموارد البشرية، وإدارة الجامعة وضمان الجودة، كما تمثل سياسة الاعتماد العنصر الأساسي لتنفيذ هذه الاستراتيجية القائمة على الجودة والتميز.

تعتمد وزارة التعليم العالي بنوعين من الاعتماد، النوع الأول يسمى الاعتماد العام وهو مرتبط بجميع مؤسسات التعليم العالي والهدف منه هو تزويد الطلاب بحرم دراسي وتوفير خدمات البحث العلمي، حيث

¹ Minister of Higher Education. **The Law of Jordanian Universities**, Jordanian Government, Ministry of Higher Education, 2018, p1.

تحدد الوزارة وفقا لمرافق الاعتماد العامة التي يصل عدد الطلاب فيها الى 8000 طالب كحد اقصى، بالاعتماد على أربعة معايير رئيسية وهي: نسبة الموظفين في كل كلية، التوافر العام والحجم الفصول الدراسية والمخابر، والمكتبة، وكل مرافق الجامعات الأخرى. النوع الثاني من الاعتماد هو ضمان مستوى عال من التعليم والبحوث بالقسم الدراسية، وقد تم تطبيق هذه الشروط والمعايير للحفاظ على سمعة جيدة للجامعات الخاصة خرج المملكة، وتشجع السمعة التعليمية الجيدة في الأردن نسبة عالية من الطلاب الأجانب على الدراسة في جامعات الدولة، على سبيل المثال ، في جامعة العلوم التطبيقية ،احدى أكبر واقدم الجامعات الأردنية الخاصة أكثر من 45 في مائة من مجموع الطلاب هم من الاجانب، وعلى الرغم من ان الجامعات الخاصة تحظى بسمعة جيدة خارج المملكة الا ان المجتمع الأردني يعتبرها تقدم نوعية منخفضة من التعليم لسببين أولهما المنافسة القوية على الأماكن المحدودة، بسبب الرسوم الدراسية المتدنية والجودة العالية، والتي تمكن عامة الناس من الجامعات لجذب طلاب يتمتعون بأعلى معدلات ، والسبب الثاني انها وجهة نظر على ان الجامعات الخاصة تسعى لتحقيق الربح وبالتالي فهي تميل الى تحديد مستويات ادنى من اجل الولوج اليها وتعطي درجات عالية للطلبة من أجل زيادة دخلها. أي قبول الطلاب ذوي الدرجات الأدنى مع دفع رسوم مرتفعة ن في حين ان الجامعات الحكومية تتميز بانخفاض الأسعار وارتفاع معدلات الجودة¹.

هناك عوامل مختلفة يجب أخذها بعين الاعتبار في النظام التعليم العالي الأردني مع مراعاة عوامل الشفافية والمساءلة والرقابة والعدالة والمساواة، ضرورة تطوير عملية تحديث قطاع التعليم العالي وابتكار برامج مستحدثة لمواكبة التطور الدولي في نظام التعليم الذي يقوم على الاقتصاد التعليمي ومجتمع المعرفة، وإصلاح وتغيير القوانين والأنظمة التي تتسم بالوضوح والصرامة وقابلية التنفيذ لاسيما فيما يتعلق بالإفصاح والمساءلة، مع مراجعة المعوقات التي تعوق تطبيق مفهوم الحوكمة لدى مؤسسات التعليم العالي مثل السياسة العامة ،

¹ Emad El Sheikh and al, **Financing and Management of Higher Education: Evidence from Jordan**, journal of international business research, vol (5), No (5), May 2012, p 74.

تشريعات الجامعة ، العلاقات العامة لإدارة الجامعة، مع اجراء بحوث بشأن العلاقة بين النظام الديمقراطي والحوكمة الجامعية¹

رغم صدور عدد من القرارات الحكومية بشأن موضوع الحوكمة والإدارة الجامعية، الا انها شهدت تراجعاً في الدور المناط بمجالس الأمناء من حيث الصلاحيات وألية تنفيذ توجيهاتها، فلا يوجد مراقبة حقيقية أو تقييم مهني لرؤساء مؤسسات التعليم العالي، ومع أن مجلس التعليم العالي هو المسؤول عن إدارة القطاع، إلا أنه لا يوجد له مرجعية استراتيجية خاصة به، كما تجدر الإشارة الا أنه لم تكن لدى المجلس خطة للطوارئ يعود إليها في حالة الازمات كأزمة جائحة الكورونا، ما شكل ارباكا كبيرا في بداية الجائحة. وبناء على قرار مجلس التعليم العالي، نُسب الى مجلس الوزراء بنظام تقييم القيادات الاكاديمية ومساءلتها في مؤسسات التعليم العالي لعام 2021، استجابة للسياسات الواردة في الاستراتيجية الوطنية للموارد البشرية (2016-2025)، وذلك لتحفيز الجامعات على الاسهام في تحقيق الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تعزيز الحاكمية في التعليم العالي، ومنح الجامعات مساحة أكبر من الاستقلالية. وتقوم مسودة هذا النظام على تقييم رئيس الجامعة ومساءلته سنويا خلال مجلس الأمناء وفقا لمعايير الاعتمادية، وضمان الجودة العالمية، والتدريس، وادماج التعليم الالكتروني، والبحث العلمي، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد المالية، والبيئة الجامعية، وخدمة المجتمع، والحوكمة².

وفي سبيل توفير التمويل اللازم من الإيرادات المالية للنهوض بمؤسسات التعليم العالي بأقل مقدار من الإنفاق، وجه مجلس التعليم العالي لاعتماد مصفوفة خطة متابعة الحوكمة المالية والإدارية، والخطط الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الرئيسية في الجامعات الرسمية. وعلى غرار ذلك، ولغاية تطوير الأداء الإداري بالمؤسسات، ربط مجلس التعليم العالي الدعم الحكومي أداء الجامعات من خلال تخصيص نسبة 5% من

¹ Nather Sihan Abu-Nair, **the future justification to Adopt Governance System at the Jordan Universities from the perspective of Educational Experts**, journal of international Education studies, vol (8), No (10), 2015; p26

² المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، **تقرير حالة البلاد محور الموارد البشرية للتعليم العالي والبحث العلمي**، 2012، ص10

الدعم الحكومي السنوي وفقا لإنجاز الجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتصل الى 20% بعد أربع سنوات. ويقسم الدعم الحكومي للجامعات بناء على الأسس الجديدة الى ثلاث اقسام¹:

- قسم يغطي فرق النفقات المتكررة على الرسوم الجامعية وتعويضها جزءا من تكلفة الطلبة المستفيدين من قانون التقاعد المدني والعسكري؛
- قسم يرتبط باعتماد معايير تميز الجامعات، أبرزها ترتيب الجامعات ضمن التصنيفات العالمية، نسبة الإداريين الى أعضاء هيئة التدريس، نسبة الطلبة الوافدين وكلية البرنامج الموازي الى المجموع الكلي لطلبة، وعمر الجامعة؛
- قسم يعتمد على المستحقات المترتبة للجامعات على صندوق دعم الطالب.

تعرف مؤسسات التعليم العالي في القانون بأنها مؤسسات مستقلة ماليا، الا أن هذا الاستقلال شكلي أكثر منه حقيقي. تتكون الموارد المالية لمؤسسات التعليم الأردنية من: الرسوم الدراسية، والاعتمادات الحكومية في الميزانية الوطنية السنوية، والهبات والمنح، والدخل المكتسب من المشاورات ونتائج البحوث، لا يغطي التمويل الحكومي سوى 10% الى 15% من مصروفات التشغيل الاجمالية، حيث تحاول مؤسسات التعليم العالي ان تعتمد أكثر على التمويل الذاتي من خلال ادخال البرنامج الموازي، وتم انشاء صندوق لمساعدة الطلاب المحتاجين ومن يعانون من نقص في المواد الغذائية. لإثبات التفوق الاكاديمي ، تقدم الحكومة منحا دراسية للطلبة الأوائل، والعمل على توزيع مخصصات الحكومة على جامعات الدولة، والعملية الحالية تقوم على توزيع الأموال الى الجامعات التي تثبت نقص في الموارد دون ن أي اعتبار للأسباب التي تبرر هذا النقص، حيث الإدارة الرديئة تكافئ بأموال الدولة ، على الرغم من ان الجامعات الحكومية مفوضة قانونا بتحديد الرسوم الدراسية، ومن الضروري زيادة تخصيص ميزانية الدولة الى المستوى المعقول وزيادة أجور أعضاء هيئة التدريس وتعويضهم، والا ستخسر الجامعات أساتذة جيدين بسبب تدني سلم الأجور، ومن

¹ نفس المرجع، ص13

المفيد اعتماد معدل للرسوم، حيث تعتمد الجامعات خاصة اعتمادا كلياً على الرسوم الدراسية التي يتحصل عليها الطلاب¹.

رغم تزايد تحديات حوكمة قطاع التعليم العالي، إلا أن القطاع لم يتراجع عن السعي نحو التطوير والارتقاء بالمنظومة التعليمية نحو الأفضل، واستعادة المكانة المرموقة التي اشتهرت بها في قطاع التعليم العالي في الأردن طوال سنوات مضت.

¹ Ahmed Abu-El-Haija and al, University governance in Jordan, 2011, p02.

خلاصة:

تأسيسا على ما تم دراسته في الفصل الأول، تبين أن مفهوم الحوكمة أصبح أحد المؤشرات الأساسية لقياس مدى رشادة الحكم، والذي يختلف باختلاف كل مؤسسة وفقا لاحتياجاتها ومصالحها، مع وجود نقاط مشتركة تعكس تغييرا في أشكال العمل الجماعي، في البحث عن أساليب جديدة للتنظيم، وإدارة تقوم على تعدد الجهات الفاعلة، ما يسمى بأصحاب المصلحة.

يتطلب تبني نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات لإنتاج المعرفة وتسويقها، تساهم في تكوين المورد البشري وتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع، وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، فضلا عن المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح بالقرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المالية وإدارة الموارد البشرية، و يرتبط مفهوم الحوكمة بأسس ومرتكزات تقوم على أساسها مؤسسات التعليم العالي، تحددها طبيعة عناصرها، في ظل التحديات العديدة والتوجهات الحديثة التي أوجدت عليها مراجعة أهدافها، تنظيمها، وأسلوب ادارتها، مناهجها، سياساتها الاستراتيجية، وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي.

أشارت ادبيات الحوكمة في قطاع التعليم العالي الى نماذج عديدة للحوكمة، ترتبط بسياق مؤسساته، وأسلوب إدارتها ورصد إنجازاتها، عبر تبنيها للنموذج الأنسب الذي يراعي توجهاتها ويتكيف مع طبيعة النظام التعليمي ونوع مؤسساته، طبيعة التمويل واللوائح القانونية والمجالس الإدارية العليا، الأطراف ذات المصلحة، وسياسات الدولة، كما ان تطبيق الحوكمة يتأثر بعراقيل مختلفة تحول دون الوصول الى الأهداف المخطط لها.

وفي هذا السياق سعت مؤسسات التعليم العالي الى تهيئة كافة الإصلاحات الممكنة من اجل مواجهة تلك التحديات، والاستفادة من التجارب الناجحة في تطبيق الحوكمة. وتجدد الإشارة الى ان فعالية تطبيق الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي يمكن تحليلها بشكل أساسي من خلال مجالس ادارتها، وهذا ما سيتم توضيحه أكثر في الفصل الموالي من خلال التطرق لدور مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي ومحددات فاعليته.

الفصل الثاني:

مجلس الإدارة بين فعالية

الحوكمة وإدارة مؤسسات

التعليم العالي

تمهيد:

مجلس الإدارة هو أحد آليات الحوكمة التي كانت مركز العديد من أبحاث حوكمة المؤسسات في العقد الماضي، حيث ان الاقتراب من مجلس الإدارة من خلال نظرية الحوكمة يرقى الى إدراج انعكاسه في نموذج الكفاءة والأداء، باعتباره أداة للهيمنة وفرض السلطة والسعي لخلق معايير اجتماعية للإنتاج. بحيث تأخذ نظريات مجلس الإدارة والحوكمة بعين الاعتبار الدورين الأساسيين وغير المنفصلين لهذه الهيئة، وهما دور المراقبة ومراعاة تنوع مجلس الإدارة على المستوى الدولي، على هذا النحو، يبدو من الصعب تجاهل الأطر المؤسسية الخاصة بكل دولة والتي تحدد بشدة أنظمة الحوكمة الوطنية المختلفة. وبذلك سيتم التطرق من خلال هذا الفصل الى الإطار النظري لمجلس الإدارة، مفهومه، النظريات التي توجه حوكمته، والإطار القانوني له، ليتم بعد ذلك محاولة بناء نموذج متكامل لحوكمة مجلس الإدارة مؤسسات التعليم العالي، وصولاً الى دراسة خصائص ومحددات فاعليته في الحوكمة ونتائج وانعكاسات علاقة فاعليته على حوكمة هذه مؤسسات.

المبحث الأول: الإطار النظري والإطار القانوني لمجلس الإدارة

إذا تم تصور مجلس الإدارة كآلية لنظام الحوكمة، يجب تقديم نظريات مجلس الإدارة باعتبارها جوانب معينة من نظريات الحوكمة التي شهدت تحديثا كبيرا في السنوات الأخيرة لا يمكن فصله عن الابتكار والتنمية الاقتصادية، الدور الأساسي الذي يلعبه الابتكار والمعرفة يؤدي إلى إعادة النظر في حوكمة المؤسسات، ويبدو أنه سيتطور أكثر بالإضافة إلى التكيف مع التكوينات التنظيمية الجديدة وأنماط جديدة لخلق القيمة. وبذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى النظريات الموجهة لحوكمة مجلس الإدارة، مفهومه، تشكيلته ونظرة المشرع الجزائري له.

المطلب الأول: النظريات التي توجه حوكمة مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

تستخدم المؤسسات الغير ربحية فائض الإيرادات لتحقيق أهداف مختلفة إيجابية أو غير تجارية، بدلا من توزيع فائض الإيرادات كأرباح، والتي لا يسمح بتكوينها أو تشغيلها لغرض المكاسب المالية، ولكنها يجب عليها ان تغطي تكلفة الموارد التي تستهلكها، وتنعكس هذه الميزة الأساسية للعمليات الغير هادفة للربح على مؤسسات قطاع التعليم العالي.

ويمكن القول ان فهم الدور المناسب لمؤسسات التعليم العالي ينبع من تحديد كيفية ادارتها من قبل مجالسها، وان حوكمة هذه المؤسسات يعتمد بشكل خاص ومكثف على الدور الذي تؤديه مجالسها والتي تحدده النظريات الأربعة المختلفة لحوكمة مجلس الإدارة والتي تصفه من وجهة نظر معيارية.

الفرع الأول: نظرية الوكالة (Agency Theory) ونظرية الإشراف (stewardship Theory)

يشرح هذا الفرع ويسعى إلى الجمع بين عناصر نظرية الوكالة ونظرية الإشراف، حيث يوضح الجدول أدناه العناصر التي سيتم معالجتها والتي تم تلخيصها كآلي:

الجدول رقم (II، 1): مقارنة بين نظرية الوكالة ونظرية الإشراف

نظريات	نظرية الوكالة	نظرية الاشراف
اهدافها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مراقبة مشاكل الوكالة الناجمة عن عدم تماثل المعلومات؛ ✓ التعامل مع علاقة الوكيل الرئيسي؛ ✓ تقليل تكاليف الوكالة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مواومة الأهداف بين الوكلاء والمدراء؛ ✓ الوكيل هو شخص يهتم بالمصلحة الاجتماعية
أساسياتها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاهتمام بالمصلحة الذاتية (الشخص الاقتصادي) ✓ تضارب المصالح بين الوكيل والمدير 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ موامة الأهداف بين الوكلاء والمدراء؛ ✓ الوكيل هو شخص يهتم بالمصلحة الاجتماعية
مناهج التعامل مع مشكلة الوكالة	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تراقب مجالس الإدارة وكلاءها ✓ بإجراءات عقابية؛ ✓ ثقة أقل مع مزيد من التحكم؛ 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ثقة أكبر مع مراقبة أقل؛ ✓ تحفيز العملاء بمكافآت جوهرية؛ ✓ تحسين توافق الأهداف.
الصعوبات والمزايا في المؤسسات الغير ربحية	<p>الصعوبات:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ مشاكل الوكالة أكثر حدة نتيجة قلة المساعدات الخارجية (مثل: الأطر القانونية)؛ ✓ زيادة صعوبات الحوكمة الداخلية <p>المزايا:</p> <ul style="list-style-type: none"> يركز الوكلاء بدرجة أقل على الحوافز المالية، أكثر على تحفيز الذات. 	
العلاقة بينهما	<p>التفاعل بين النظريتين:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ التشابه المشترك؛ ✓ نظرية الاشراف هي حالة مقيدة لنظرية الوكالة. 	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

Ruoqi.Li, reforming the governance of Chinese non-profits: a Comparative analysis based on the UK's regulatory regime, Doctoral dissertation, Durham University, 2017, p.39.

• نظرية الوكالة (Agency Theory)

وصف (Jensen and Meckling) سنة 1976 علاقة الوكيل الرئيسي بأنها "عقد يقوم بموجبه شخص او أكثر (المديرون) باشتراك شخص آخر (الوكيل) لأداء بعض الخدمات نيابة عنهم والتي تتضمن تفويض سلطة اتخاذ القرار للوكيل"¹.

مثل هذه العلاقات موجودة في أي مكان يوجد فيه تقسيم كبير للعمل، وموجود في الشركات بما في ذلك المؤسسات الغير هادفة للربح²، والتي يصعب فيها تحديد المالك، في هذه الحالة يمكن تجنب هذه الصعوبة بالنظر الى المؤسسة نفسها من خلال الشخصية القانونية لهذه الأخيرة.

المشكلة الرئيسية التي تثيرها علاقات الوكالة، هي كيف يضمن المالكون بأن عمل الوكلاء يسري لصالح المالكين، وبالنظر الى كلا الطرفين، الأهداف هي تعظيم المرافق الخاصة بهم، عندما يكون هناك تضارب للمصالح بين المديرين والوكلاء، فمن المرجح أن يسعى الوكلاء الى تحقيق أهدافهم الخاصة بدلا من أهداف المؤسسة، بحيث يتصرفون بطريقة انتهازية تفرض تكاليف الوكالة على المديرين والوكلاء الذين يسعون لتحقيق المصالح الشخصية على حساب اهداف المؤسسة³.

ومع ذلك، بالنظر الى هذه التكاليف المحتملة للوكالة، يمكن للمؤسسات بعد ذلك السعي الى ابتكار آلية حوكمة مناسبة من شأنها التحكم في الوكلاء بطريقة تمكنها من التقليل من هذه التكاليف، والأهم من ذلك يصبح مجلس الإدارة احدى هذه الآليات الرقابية، يساهم في التقليل ومراقبة تكاليف الوكالة.

كما يرى (Fama and Jensen) "على ان مجلس الإدارة يتولى مسؤولية المراقبة والمصادقة على القرارات التي بدأتها ونفذتها إدارة المؤسسة"⁴، بهذه الطريقة يتم فصل وظائف تحمل المخاطر عن هياكل اتخاذ القرار، وبالتالي ضمان استخدام موارد المؤسسة حسب رغبتها⁴.

¹ Jensen. M. C and Meckling. W. H, **theory of the firm managerial behavior, agency costs and ownership structure**, journal of financial economics, Vol (3), No (4), 1976, p305.

² COULE, Tracey M, **Non-profit governance and accountability: Broadening the theoretical perspective**, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 2015, vol (44), No (1), p. 75.

³ Ruoqi.Li, **reforming the governance of Chinese non-profits: a Comparative analysis based on the UK's regulatory regime**, Doctoral dissertation, Durham University, 2017, p41.

⁴ Ruoqi.Li, **op.cit**, p 42.

وفقا لهذه النظرية، يشير كل من (Bosse and Phillips) الى أن "الدور المركزي لمجلس الإدارة لا يتجسد في إدارة المؤسسة لأن المديرين وموظفون يقومون بذلك، ولكن دور مجلس الإدارة هو التحكم في أولئك الذين يديرون المؤسسة، وبالتالي التقليل من تكاليف الوكالة التي قد تنشأ عن أصحاب المصلحة، والوكلاء الانتهازيين المحتملين"¹. تُشكل تكاليف الوكالة تهديدا لتحقيق أهداف المؤسسات الغير ربحية، بحيث يساهم إعطاء مجالس الإدارة دور التحكم في هذه التكاليف، من خلال التحكم في وكلاء المؤسسات الغير ربحية.

ينشأ عن هذا السلوك الانتهازي تكاليف الوكالة والمتمثلة في تكاليف المراقبة والمتابعة المعتمدة من طرف الرئيس، الاخضاع، ضياع الحقوق، ونقصد بما تكاليف الواجبات المأخوذة من طرف العون، والخسائر المتبقية المتعلقة بضياع الفعالية التي يبنى بها الرئيس نتيجة تباعد المصالح مع العون².

بالنظر الى حدة خطورة مشكلة الوكالة في المؤسسات الغير ربحية، نجد أنها تتطلب مزيجا من عاملين مختلفين، يشير أحد هذه العوامل الى ان المؤسسات الغير ربحية أكثر عرضة لمشاكل الوكالة مقارنة بالمؤسسات الربحية، والعامل الاخر، الناتج عن نظرية الاشراف، يشير الى الاتجاه المعاكس، ان المؤسسات الغير ربحية اقل عرضة لمشكلة الوكالة، وان دور مجلس الإدارة في التحكم في مثل هذه التكاليف يمكن أن يكون أقل حدة.

من الملاحظ ان تكاليف الوكالة أكبر في المؤسسات الغير ربحية، والسبب هو أن في المؤسسات الربحية هناك المزيد من الحواجز الخارجية أي حواجز على مجلس الادارة نفسه لمنع الوكلاء من التهرب، قد يشير هذا الى ان لديهم فرصا متزايدة لمتابعة مصلحتهم الذاتية، وبالتالي فإن الشرط القانوني للإفصاح عن المعلومات في المؤسسات الغير ربحية (على سبيل المثال: التقارير المالية السنوية) ليس صارما كما هو الحال في الربحية خاصة عندما يتم ادراج أسهم ربحية.

¹ Bosse.D.A. A and Phillips. R. A, **Agency theory and bounder self-interest**, Academy of management review, vol (41), No (2), 2016, p 276

² Charreaux G. and Pitol Belin J.P, **la théorie contractuelle des organisations : une application au conseil D'administration, Economies et sociétés**, Cahiers de l'IME, No (81), Université de Dijon, 1985, p07.

• نظرية الاشراف (stewardship Theory):

نظرية الاشراف لا تنكر أن تكلفة الوكالة قد تنشأ من علاقة الوكالة، وان مصالح الوكلاء والموكل قد تتعارض، لكنها تشير الى المدى الذي تنشأ فيه أهداف الوكلاء، وصراع المديرين ليس سببه المصلحة الذاتية المتأصلة لكل منهم، بل تعتمد على الايديولوجية الاجتماعية للمدير ونظرة توقعاته التي تشمل عوامل اجتماعية مختلفة، مثل الدافع والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي¹. وبالمقابل مخاطر انتهازية الوكيل أقل مما تنبأت به نظرية الوكالة، وتحذر بان الاستراتيجيات المعتمدة للتحكم في تكاليف الوكالة يجب ان تكون حساسة للواقع². حيث تعارض استخدام آليات الحوكمة المصممة للسيطرة على الوكلاء والتي يمكن ان تدمر السمات التعاونية والمتناغمة للعلاقات بين الوكيل والمدير، وبالتالي تدمر الثقافة التنظيمية وبيئة العمل، وبدلاً من انعدام الثقة المفرطة بين الوكلاء والسيطرة عليهم، فإنها تؤكد على السلوكيات الجماعية والتعاقد بين الأطراف³.

نلاحظ أن القيمة الأساسية في نظرية الاشراف هي الثقة الأولية في التعامل بين العميل والوكيل، حيث يمكن لتعزيز الثقة من تقليل الآثار الجانبية لعدم تماثل المعلومات بين مجلس الإدارة والوكيل، ويمكن ان يؤدي دور المراقبة من قبل مجلس الإدارة الى تدمير العلاقة الجديرة بالثقة بين الطرفين.

ان نظرية الاشراف هذه مقنعة بشكل خاص داخل المؤسسات الغير ربحية حيث يتعاون الافراد على الحفاظ على هذه الاخيرة ويفعلون ذلك لرغبتهم للمشاركة في حياة منظمة، والتعبير عن دعمهم للقيم التي تمثلها المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع النظرة الاجتماعية للسلوك البشري والتي تستخدمها نظرية الاشراف.

• العلاقة بين النظريتين وتأثيرهما على الدور الرقابي لمجلس الإدارة:

تصرح الكثير من الأدبيات على تناقض النظريتين تجاه الدور المسيطر لمجلس الإدارة، لكن في الواقع تشترك النظريتين وتكملان بعضهما البعض، ويمكن ان يكون التميز بين الاثنين غير واضح، حيث يعتقد

¹ See: Dixon. W, Wilson. D, **a history of homo economicus: the nature of the moral in economic theory**, Routledge, 2013, p 136.

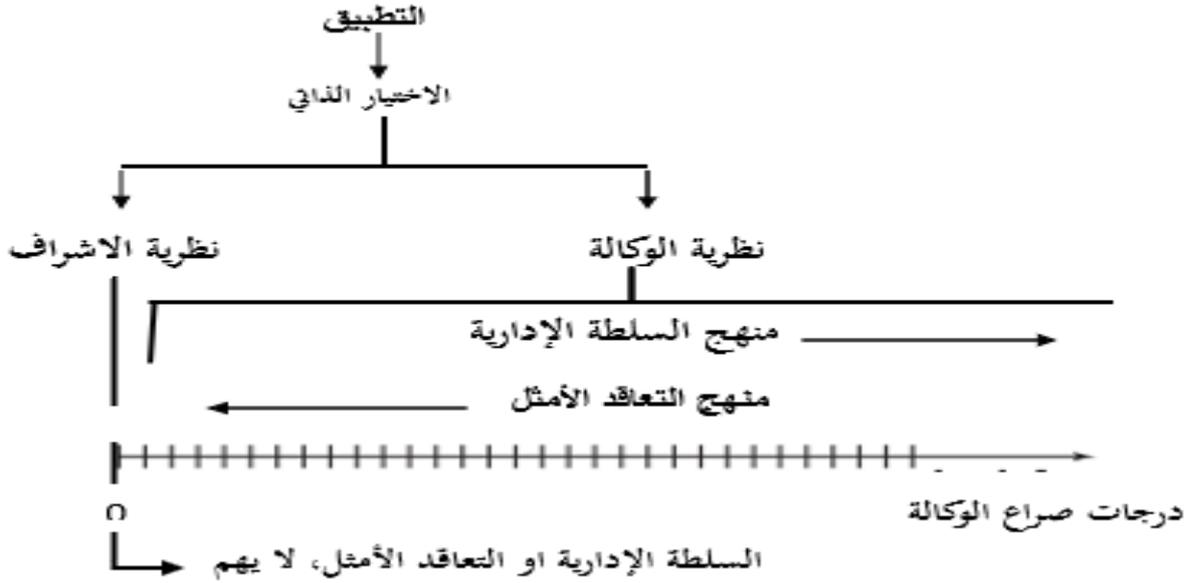
Peterson. R. A, Ferrell. O. C, **business ethics: New challenges for business schools and corporate leaders**, ME Sharpe, 2005.

² Bernstein. R. B and other, **revisiting agency and stewardship theories: perspectives from non-profit board chairs and CEOs**, Non-profit Management and Leadership, Vol (26), No (4), 2016, p489.

^{3 4} Ruoqi.Li, **op.cit**, p 45-46.

(Caers) بان نظرية الاشراف من المحتمل ان ينظر اليها على انها حالة مقيدة لإطار عمل الوكالة، وبالتالي تشكل نظرية الاشراف النهاية الدنيا لمحور صراعات الوكالة المتزايدة، وتقع جميع النقاط الأخرى تحت نطاق الوكالة¹، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (II، 1): يوضح تموقع كل من نظرية الوكالة والاشراف



Source: Caers, Ralf and all, **principal-agent Relationship on the stewardship-agency axis**, journal of non-profit management and leadership, vol (17), No (1),2006, p29.

وفقا لوجهة النظر هذه، لا يوجد سبب واضح يدفع الى تبني أي من النظريتين مع استبعاد الأخرى، أو الاضطرار الى تحديد أيهما أكثر ملاءمة لتوجيه أداء المجالس الغير هادفة للربح. بدلا من ذلك، يمكن اتخاذ استراتيجيات مختلفة في ضوء هاتين النظريتين على أساس كل حالة على حدة.

على سبيل المثال، لنفترض أن المؤسسة غير هادفة للربح متطورة بشكل جيد وذات سمعة جيدة مع موظفين يتم تكوينهم وتطويرهم ضمن ثقافة تنظيمية جيدة، في مثل هذه الحالة تكون العلاقة بين المديرين ووكلائهم مرجحة أن تكون أكثر وُدا وجدارة بالثقة، وقد يكون الرصد في هذا السياق غير الهادف للربح

¹ Caers, Ralf and all, **principal-agent Relationship on the stewardship-agency axis**, journal of non-profit management and leadership, vol (17), No (1),2006, p42.

موجهها نحو الاشراف أو القيادة. على العكس، في بعض الأحيان، في بعض المؤسسات غير الربحية قد تكون هناك مشاكل أكثر حدة نتيجة عدم تماثل المعلومات، أو مديرين اقل خبرة أو عوامل أخرى، تفوض الوكلاء هدف المواءمة مع المؤسسات الغير ربحية، في مثل هذه الحالات، قد يكون الرصد صعب ويكون الذي تدعو اليه نظرية الوكالة أكثر مواءمة. باختصار يمكن اعتبار المرونة في الاستخدام المشترك بين النظرية الوكالة ونظرية الاشراف على حسب حساسية الوضع مقترنة بتفعيل دور مجلس الإدارة داخل المؤسسة.

الفرع الثالث: نظرية الاعتماد على الموارد (Resource dependence theory)

تصف هذه النظرية "دور مجلس الإدارة في تقديم الخدمات"، ويتضمن هذا الدور تمثيل مصالح المؤسسات في المجتمع، وربطها ببيئتها الخارجية، وتأمين مواردها الحيوية¹.

حيث تحاول هذه النظرية تعزيز دور مجلس الإدارة الخدماتي بطريقتين، أولاً، يتم التأكد من قيمة وأهمية الموارد الخارجية لمجلس الإدارة، بينما تصر حوكمة الشركات التقليدية، المستنيرة من نظرية الوكالة، على ان المهمة الأساسية لمجلس الإدارة هي مراقبة سلوك الوكلاء، كما لا يمكن تحديد استدامة المؤسسات وتطورها من خلال العلاقة بين الوكيل والرئيس فقط². الموارد الخارجية مهمة للمؤسسة، ومؤسسة واحدة لا يمكن أن تؤمن وحدها جميع الموارد التي قد تحتاجها لبقائها، حيث تعتمد معظم المؤسسات على الموارد التي يوفرها الآخرون، ويؤدي الفشل في تأمين تلك الموارد الى جعل المؤسسات عرضة لمخاطر خارجية في قطاع تنافسي، ويتولى مجلس الإدارة دور تعزيز تبادل الموارد لتسهيل العمل اليومي للمؤسسة، وتحسين ازدهارها واستقرارها على المدى الطويل، والمساهمة في تقليل تكاليف المعاملات³.

هناك سبب وجيه للاعتقاد بان نظرية الاعتماد على الموارد لها صلة خاصة بالمؤسسات الغير ربحية، وبالتالي فإن تضمين "دور الخدمة" قد يكون مهما بشكل خاص في هذه المؤسسات، والسبب يتعلق بالتمويل الغير ربحي الذي يمثل تحدياً لها، فإن جوهر المؤسسات الغير ربحية هو قيود عدم التوزيع التي يجب أن تخضع

¹ Wheeler, and other, **including the stakeholders: the business case**, long range planning, 1998, vol (31), No (2), p.204.

² Malatesta, D, and Smith. C. R, **lessons from resource dependence theory for contemporary public and non-profit management**, public administration Review, vol (74), No (1), 2014; p 14.

³ Davis. G.F and Cobb. J. A, **Resource dependence Theory: Past and Future**, Stanford's organization theory renaissance, 1970-2000(research in the sociology of organizations, vol (28), 2010, p 23-24.

لها، وهذا يعني أن هذه الأخيرة لا يمكنها تمويل أنشطتها من خلال اصدار رأس مال الأسهم، حيث يتوقع عادة المساهمون في رأس المال تلقي الأرباح المتبقية للمؤسسة، وبالتالي تعتمد المؤسسات الغير ربحية بشكل كبير على التمويل الخارجي من المؤيدين، الجهات المانحة الخيرية، المتطوعين، الحكومة وما الى ذلك، من أجل الحفاظ على عملياتها اليومية، وغالبا ما يؤدي هذا الاعتماد الى الحد من الاستقرار التشغيلي للمؤسسات، لذلك تعمل نظرية الاعتماد على الموارد كمنصة تقدم مجموعة من الأساليب لتسهيل الدور الممتد لحدود مجلس الإدارة¹.

من ناحية أخرى، يجب أيضا ملاحظة أن المجالس الغير ربحية تواجه مجموعة من المخاطر نتيجة احتضانها دور الخدمة، أبرزها اثنان يستحق التركيز عليهما²:

أولا، أن المؤسسات الغير ربحية قد تضحي أحيانا بأهدافها التنظيمية ومبادئها مقابل الموارد، قد يسمح السعي الى ما هو ابعد من تحقيق المهمة الحقيقية للمؤسسة، كما قد تميل مجالس الإدارة الغير هادفة للربح الى استهداف الأنشطة التي يسهل الوصول الى التمويل فيها، بغض النظر عن قيمتها التنظيمية والأساسية، قد تلجأ المؤسسات الغير ربحية الى تغيير أهدافها التنظيمية وخدماتها للاستفادة من فرص التمويل المتاحة، حيث يمكن ان تصبح قرارات مجلس الإدارة تستهدف توفير الموارد على المدى القصير بدل القيام بمهام المؤسسة.

ثانيا، تنوع الموارد البشرية المتاحة للمؤسسات الغير ربحية، غالبا ما تكون الأهداف التنظيمية الغير ربحية غامضة ما يجعل من الصعب تنفيذ نظرية الاعتماد على الموارد في القطاع الغير هادف للربح.

ويشير (Anheier) الى ان تعقيد تفعيل الحوكمة في المؤسسة الغير هادفة للربح يرجع جزئيا الى تنوع الافراد الذين تعتمد عليهم المؤسسة في مواردها، والمبدأ الأساسي هنا هو تجاوز الاعتماد المفرط على قيود القانون، وزيادة التركيز على التطوع والتنظيم الذاتي كخصائص رئيسية للمؤسسات الغير ربحية³.

¹ Ruoqi.Li, op.cit, p50.

² Idem.

³ Anheier. H, and Kendall, J, Trust and Voluntary Organisations: Three theoretical approaches Civil Society working paper 5, 2000, p18.

لذلك، فإن دور مجلس الإدارة يستلزم التنسيق مع مجموعة واسعة من الأطراف ذات المصلحة، من أجل تحقيق توافق في الآراء.

الفرع الرابع: نظرية أصحاب المصلحة

التعريف الأكثر شيوعاً من قبل (Freeman) يعتبر أصحاب المصلحة على أنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة"¹.

يتضمن هذا التعريف مجموعة من المساهمين والعملاء والموردين والموظفين، بالإضافة إلى المنافسين، مثل الحكومة والمجتمعات في حد ذاتها، من أجل تحسين هذا التعريف لأصحاب المصلحة، قام (Freeman) بتصنيفهم إلى مجموعتين من أصحاب المصلحة وفقاً لمعيار "التأثير" و"المتأثر بـ"، ومن المؤكد أن أي من هاتين المجموعتين ليس محددًا ذاتياً، ما يؤدي إلى ضعف الاتساق والوضوح في نطاق أصحاب المصلحة والذي قد يمنع تطبيق نظرية أصحاب المصلحة في حوكمة مجلس الإدارة، نظراً لأنها فشلت في تحديد هويات أصحاب المصلحة، ما يترك مجالاً كبيراً للتوسع في عدد أصحاب المصلحة المحتملين.

إلى جانب هذه الخلافات حول التعريفات، قد نلاحظ نقطة اهتمام أخرى في التمييز الذي يضعه (Freeman)، حيث يشير إلى سببين مختلفين إلى حد ما، لماذا قد تكون المؤسسة معنية بمجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة، أي قد تكون المؤسسات معنية بأولئك الذين يمكن أن يؤثروا على المنظمة، لأسباب تتعلق بالمصلحة الذاتية بشكل أساسي، وقد ترغب في النظر إلى تأثيرها على تلك المجموعات لأنها بدورها يمكن أن تؤثر على المؤسسات للأفضل أو الأسوأ، على النقيض من ذلك قد تكون المؤسسة معنية بتلك المجموعات التي يؤثر التنظيم نفسه عليها، لأنها قد تكون مسؤولة عن أي آثار سلبية خاصة يمكن أن تلحق بها².

¹ R. Edward Freeman, John McVea, **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, No (01-02), 2001, p05.

² See: - GOODPASTER, Kenneth E, **Business ethics and stakeholder analysis**, *Business ethics quarterly*, 1991, p.53.

- MILES, Samantha. **Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions**. *Journal of Business Ethics*, 2017, vol (142), p.437.

جزء من الهدف الأساسي للمؤسسة الغير ربحية هو في الواقع توفير وسيلة لبعض أصحاب المصلحة للمشاركة في عمل المؤسسة والتعبير عن قيمهم الأساسية، الاعتراف بهذا يعني أن بعض مصالح أصحاب المصلحة قد تم أخذها بالفعل بعين الاعتبار عند التفكير في أهداف المؤسسة ذاتها، بالنسبة للآخرين، يعتقد انه لا يمكن ان يكون هناك نهج واحد يناسب الجميع. لهذا الغرض، وبدلا من ذلك ينبغي تركها لمجالس الإدارة نفسها، لأنهم مزودين بمزيد من المعرفة المحلية حول ظروف مؤسساتهم.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة مجلس الإدارة

يعتبر مفهوم الحوكمة في المؤسسات التعليم العالي ظاهرة حديثة نسبيا، حيث كان الخطاب الأكاديمي والسياسي حول التعليم العالي مستمران والى حد ما من حيث نموذج الحكم السائد، جاءت جميع وسائل اتخاذ القرار في المؤسسات، وصولا الى تشغيل الأقسام الأكاديمية وغيرها ضمن مصطلح الحوكمة، والتي حددها (Tricher,1984) بأنها ممارسة السلطة لتوجيه الأنشطة ومراقبتها وتنظيمها، وهي تختلف من الناحية المفاهيمية عن الإدارة، حيث ينصب التركيز على تنفيذ الأنشطة، وكما (Thomas ,1993)، هي خلق التميز في الاجتماعات.

الفرع الأول: تعريف مجلس الإدارة

لاحظ (van den Berghe & DeRidder) في مقارنتهما التفصيلية لمختلف التعريفات المقدمة لحوكمة الشركات، أن هذه التعريفات يمكن ان تكون بسيطة او معقدة توفر إرشادات معيارية للغرض و/ أو المهمة، وبالتركيز على أهمية عمل مجالس الإدارة في مراقبته مؤسساتهم، يمكن تقديم تعريف بسيط لحوكمة مجلس الإدارة، باختصار هو "الأنظمة والممارسات التي من خلالها تتولى مجالس الإدارة توجيه ومراقبة نظم وممارسات الكيانات"¹

مجلس الإدارة عبارة عن مجموعة من الأشخاص الطبيعيين يطلق عليهم بالمسؤولين عن ادارة المؤسسة او المؤسسة العامة أو خاصة أو شركة، يرأسها رئيس معين ومنتخب وقد تشمل لجانا او مفوضيات. تنص منظمة

¹ Hough, A., McGregor-Lowndes, M., & Ryan, C. M, **theorizing about board governance of non-profit organizations surveying the landscape**, in: 34th annual conference of the association for research on non-profit organizations and voluntary action, 2005, p4.

التعاون الاقتصادي والتنمية (2004) على مسؤوليات مجلس الإدارة أن "نظام حوكمة المؤسسات يجب ان يضمن الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة والمراقبة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، بالإضافة الى مسؤولية وولاء مجلس إدارة تجاه المؤسسة ومساهمتها"¹. في حالة مؤسسات التعليم العالي، فإن مجلس الإدارة هو هيئة تداولية تضمن المسؤولية العالية لإدارتها وهي مسؤولة بشكل إلزامي عن جميع المسائل التي يمكن ان تؤثر على التقدم العام لهذه المؤسسات، يتم تحديد تنظيمها وتشغيلها وصلاحياتها بموجب القوانين واللوائح الداخلية.

الفرع الثاني: أهمية مجلس الإدارة

يمثل مجلس الإدارة الركيزة الرئيسة التي تبنى عليها المؤسسة، والمرجع الأساسي الذي يضبط سير وعمل الافراد أصحاب العلاقة، وعليه يمكن طرح أهمية المجلس في المؤسسة في النقاط التالية²:

- وضع القانون الداخلي للمؤسسة؛
- رسم الأهداف الاستراتيجية والساسة العامة التي من شأنها تحقيق مصلحة المؤسسة والأطراف أصحاب العلاقة، أهدافها وتعظيم أرباحها؛
- العمل على إرساء مبادئ الحوكمة بين الأطراف ذات المصلحة، ما يعزز الاستقرار والثقة والحد من تضارب المصالح؛
- يعمل على تسيير شؤون المؤسسة والاشراف عليها والرقابة على أداء فروعها، بالإضافة الى تأمين الموارد المالية؛
- وضع سلوك المؤسسة وأعضائها تحت السيطرة المستمرة، لضمان عدم انخيازهم عن الخطط الموضوعة؛
- الحفاظ على النظرة الموضوعية للمؤسسة، وعدم الانخراط في الاعمال اليومية الروتينية، والاهتمام بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى؛

¹ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، 2004، ص 11.
<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf>

² بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2017، ص 70-71.

- تطوير أداء العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة، باعتبار العنصر البشري رأس مال مهم؛
- تأمين مصادر التمويل؛
- تنظيم العلاقات بين الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة، عن طريق تطبيق النظم والقوانين واتخاذ الإجراءات الجزائية؛
- الرقابة والاشراف على عمل الإدارة التنفيذية واعضائها، وضمان تطبيق السياسة الاستراتيجية التي اقرها دون وجود مشاكل؛
- ربط المؤسسة بالمجتمع والبيئة، واخراجها من النمط التقليدي القائمة عليه.

الفرع الثالث: أدوار مجلس الإدارة

من خلال تحليلنا لنظريات حوكمة مجالس الإدارة الغير ربحية، استنتجنا الأدوار الرئيسية الثلاثة لمجلس الإدارة، والمتمثلة في:

- **الدور الرقابي:** الدور الرقابي لمجلس الإدارة يأتي من خلال تحليلنا لنظرية الوكالة ونظرية الاشراف، وهو يركز على ضرورة مراقبة تكاليف الوكالة من خلال الاليات المناسبة لمراقبة أداء وكلاء المؤسسة، والتدخل عند الضرورة.
- **الدور الخدماتي:** يشير دور الخدمة الى الوظيفة المؤسسية لمجلس الإدارة، والتي تتضمن تمثيل مصلحة المؤسسات في المجتمع، وربطها ببيئتها الخارجية مع تأمين الموارد الأساسية، حيث وصفت نظرية الاعتماد على الموارد ونظرية أصحاب المصلحة دور الخدمة هذا. تصوغ نظرية الاعتماد على الموارد هذا الدور من حيث المجالس التي تعكس البيئة الحالية لمؤسساتها والمديرين الذين يؤمنون توفير الموارد المهمة لمنظمتهم، تنتقل نظرية أصحاب المصلحة في مسار مماثل، لكنها تركز بشكل أكثر وضوحاً على مصالح أصحاب المصلحة إما من دور فعال أو من وجهة نظر أخلاقية.
- **الدور الاستراتيجي:** يعتبر الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة، والذي يطلق عليه في بعض الأحيان بالقيادة الحكيمة، ضروريا لفعالية أداء المؤسسة ويركز هذا الدور على صياغة وتحليل وإقرار استراتيجيتها، حيث أشارت جميع النظريات السابقة الى أهمية الدور الاستراتيجي في حوكمة

المؤسسة، وقد ينعكس هذا في عملية الرقابة الإدارية (الدور الرقابي لمجلس الإدارة)، والمسؤولية الائتمانية الموكلة الى أعضاء مجلس الإدارة، والتي تتطلب الاهتمام بالقضايا الاستراتيجية¹، ولا يمكن تقييم الأداء التنفيذي بشكل موثوق دون تقدير القضايا الاستراتيجية ككل، علاوة على ذلك يمكن للدور الذي يرتبط في حد ذاته بالقيادة الحكيمة، أن يساعد في توسيع الرؤية الاستراتيجية لمجلس الإدارة، كما تفرض نظرية أصحاب المصلحة أن حماية مصالح أصحاب المصلحة تعتمد على الهدف الاستراتيجي للمؤسسة سواء على المدى القريب أو البعيد.

تم التركيز على دور مجلس الإدارة في إدارة المؤسسات الغير ربحية، حيث تم فحص أربع نظريات أساسية له (الوكالة، الاشراف، الاعتماد على الموارد، ونظرية أصحاب المصلحة). تم من خلالها تحديد ثلاثة أدوار رئيسية لمجلس الإدارة (دور الرقابي، الخدماتي، والدور الاستراتيجي)، التي يجب أن يمثلها مجلس الإدارة الغير ربحي، عند القيام بذلك تم الحرص على تعديل وتكييف النظريات الأربعة المختارة لتناسب مع المؤسسات الغير هادفة للربح، ولا سيما الطبيعة المميزة لأدوار مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الرابع: الإطار القانوني لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

وفقال (D. J. Duca, 1996) يجب مراعاة معايير معينة لتحقيق فعالية مجلس الإدارة، حيث تمثل هذه المعايير الصيغة القانونية التي تعمل وفقها مؤسسة التعليم العالي في اختيار وضبط عمل مجلسها، نحدد في النقاط التالية²:

- يفضل الهيكل البسيط؛
- يجب أن يخلق هيكل مجلس الإدارة وحدة بين الأعضاء وليس تقسيما فرعيا؛
- يجب ان يدعم الهيكل التخطيط المنهجي للعمل؛
- يجب ان تكون مجالات المسؤولية واضحة؛
- يجب وضع إجراءات لإعداد التقارير وإدارة البيانات،

¹ Colette M. Taylor, Casey J. Cornelius, and Kate Colvin, **visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness**, Leadership & Organization Development Journal, vol (35), No (6), 2014, p566.

² Duca. D. G, **Non-profit Boards: roles, responsibilities and performance**, John Wiley & Sons, Inc., 1996, p35.

- يجب على الجان جمع المعلومات وتقديم التقارير الى اجتماعات مجلس الإدارة،
- أن يضمن هيكل مجلس الإدارة نقل المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة الى ذلك تعد المرونة والتكيف من العوامل الرئيسية؛
- يجب ان تعكس الهيئة الادارية التغيرات التي تحدث في المؤسسة حتى تظل فعالة.
- بصرف النظر عن الالتزامات القانونية، لمجلس الإدارة أيضا مهام أخرى، وتمثل في:
 - توضيح مهمة المؤسسة وتفسيرها للجمهور؛
 - تحديد الأهداف والخطط طويلة الاجل والخطط الاستراتيجية؛
 - وضع سياسات ومبادئ توجيهية رئيسية أخرى للعمليات؛
 - حماية الاستقرار المالي للمنظمة وقدرتها المالية، تقييم أداء المؤسسة ومجلس الإدارة نفسه؛
 - توظيف ودعم وتقييم أداء السلطة التنفيذية.
- من الضروري معرفة وفهم مسؤوليات مجلس الإدارة من أجل السير الحسن لعمل التنظيم الجامعي، نورها في خمس مسؤوليات الأكثر أهمية¹:
- مجلس الإدارة مسؤول عن الحفاظ على مستوى عال من الجودة الاكاديمية؛
- يجب أن يضع المجلس استراتيجيات التعليم والبحث والبرامج الأخرى المتعلقة بالأنشطة الاكاديمية؛
- المجلس مسؤول عن الموارد الاقتصادية المؤسسية؛
- المجلس مسؤول عن تنظيم الأنشطة الداخلية المناسبة والفعالة من حيث التكلفة؛
- المجلس مسؤول عن الميزانية والحسابات وتقرير النتائج.

¹ Mpasinas, Antonios, and Alain Finet, **Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire**, La Revue des Sciences de Gestion, No (6), 2005, pp 25-26

المطلب الثالث: تشكيلة مجلس الإدارة

هناك عامل آخر يتفق عليه الباحثون المعنيون بحوكمة المؤسسات، وهو ان مجلس الإدارة يتمتع بالسلطة فقط عندما يتصرف كهيئة، والتي يكون فيها المديرون لا يتمتعون بأي صلاحيات من كونهم أعضاء في مجلس الإدارة، يتشبهون بهم كأفراد ما لم يفوض لهم المجلس هذه السلطة. بالطبع، يتمتع الأعضاء الذين هم أيضا مديرين تنفيذيين بسلطة تنفيذية ولكن ليس لديهم سلطة مجلس الإدارة، وينطبق هذا الشرط أيضا على الرئيس الذي يتمثل دوره في كثير من الأحيان في العمل كوكيل ومتحدث باسم المسؤول التنفيذي فيما يتعلق بالمهام التي تم حسمها وتفويضها اليه من قبل مجلس الادارة، وعلى الرغم من تنوع الخلفيات والشخصيات والمكانة الفردية للأعضاء، يتطلب هذا التصور من مجلس الإدارة العمل ككل لتشكيل عقل مشترك يساهم في اتخاذ قرارات فعالة¹.

وتجدر الإشارة الى أن (Williams) لاحظ ان: "مجلس الإدارة مكون من مجموعة أفراد، بغض النظر عن أهمية عملهم، فهو لا يستغرق سوى جزء صغير من وقتهم وطاقتهم، ولا يمكن أن يطلق عليه في أي حال من الأحوال اسم فريق... ولا ينبغي ان يطمح الى ان يكون واحدا"².

الفرع الأول: دور رئيس مجلس الادارة:

مهمة رئيس مجلس الإدارة التأكيد من ان هذا التضافر يأخذ مكانه، وتسهل هذه المهمة الى حد كبير إذا تم إيلاء الاهتمام الواجب لأعضاء مجلس الإدارة المختارين. يحتاج هذا الأخير الى تحديد المعايير التي ينبغي ان يستوفيتها في تعيينات أعضائه، مع الاخذ بعين الاعتبار أنه كلما زاد عدد الأعضاء كلما زادت صعوبة الوصول الى قرار متفق عليه ويصبح من السهل فقدان الشعور بالمسؤولية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى صغر حجم العضوية في المجلس يحد من تنوع وجهات النظر ويسهل على العضو الواحد ان يصبح مهيمنًا جدا ويؤثر على توجه المجلس بأكمله³.

¹ Bennett, Brian James, **CORPORATE GOVERNANCE IN THE NEW UNIVERSITIES AND COLLEGES OF HIGHER EDUCATION**, (Doctoral dissertation, University of Southampton), 2001, p14.

² Williams, A, **Who Will Guard the Guardians**, Chalford Management Books 2000 Ltd, 1999, p92.

³ Bennett, Brian James, op.cit, p 15.

الرئيس له تأثير حاسم على أسلوب المجلس وتكوينه وتوازنه وادائه، وله دور خاص في خلق التميز على مستوى المجلس، كما انه المسؤول عن قيادة المجلس وضمان أن ينجح المجلس في الاضطلاع بمسؤولياته العامة تجاه المؤسسة ككل¹.

وفيما يتعلق بقطاع التعليم العالي، يتناول دليل مجلس رؤساء الجامعات البريطانية (1998، ص 19) دور الرئيس ويشير الى ان²:

"يكون الرئيس مسؤول عن قيادة الهيئة الإدارية بصفته رئيسا لاجتماعها، من خلال تعزيز رفايتها وتشغيلها لضمان العمل الفعال لأعضائها وتعزيز ثقتهم في الإجراءات التي تم وضعها لتسيير الاعمال"، ومن اجل القيام بالدور بفعالية، يحتاج الرئيس الى معرفة جيدة ومحدثة في المجالات التالية:³

- المؤسسة وتعقيدها ومشاكلها الرئيسية على الصعيدين الداخلي والخارجي
- مزايا وعيوب لأعضاء مجلسه
- المعرفة الجيدة لتوقعات أصحاب المصلحة
- المعرفة الجيدة بمجلس الإدارة ونقاط قوته وضعفه، والافراد الذين يشكلون المجلس
- يحتاج رئيس مجلس الإدارة الى التأكد من ان المسائل المعروضة على مجلس الإدارة هي قضايا تتعلق بالحوكمة وتعالج المسائل الاستراتيجية أو متعلقة بالسياسة الحقيقية للمجلس، وبالتالي تحقيق أقصى استفادة من موارد مجلس الإدارة الأكثر ندرة.
- وقت الاجتماع، يحتاج رئيس مجلس الإدارة أيضا الى التأكد من أن المشاركة الكاملة لمجلس الإدارة موجهة نحو مناقشة هذه المسائل، وان يستفيد استفادة كاملة من مختلف خبرات الأعضاء والتوصل الى قرار متفق عليه يمكن مجلس الإدارة التحدث بصوت واحد بشأنه. وبذلك، فإن المسؤولية الرئيسية للرئيس هي انشاء مجلس إدارة يمكن فيه أن تناقش القضايا الجوهرية لسياسة المؤسسة بشكل صحيح وبناء.

¹ Ibid, pp 15-16.

² Committee of University Chairman, **Guide for members of governing bodies of universities and colleges in England**, Wales and Northern Ireland, Bristol, Higher Education Funding Council for England, p 19

³ Bennett, Brian James, op.cit, p.16.

من الملاحظ انه من اجل ممارسات أفضل يتحمل الرئيس المسؤولية الخاصة في توفير قيادة استراتيجية فعالة، كتمثيل آراء المجلس أمام الجمهور، تمكن هذه الممارسات الرئيس من إدارة تفاعل المجلس بفعالية مع مختلف أصحاب المصلحة وتحديث وتوسيع نطاق فهمه لمصالحهم. وبالتالي، فان المسؤولية الأولى لرئيس مجلس الإدارة هي انشاء مجلس يمكن من خلاله مناقشة القضايا الجوهرية المتعلقة بالسياسة الاستراتيجية للمؤسسة بشكل صحيح وبناء، وعادة ما يُعهد أيضا الى الرئيس بمهمة التمثيل الخارجي للمجلس امام الافراد أصحاب المصالح المختلفة المرتبطة به.

الفرع الثاني: دور الرئيس التنفيذي

يكون الرئيس التنفيذي للمؤسسة مسؤولا أمام المجلس عن التنفيذ الناجح لقرارات المجلس، ويكون مسؤولا وحده عن إدارة المؤسسة. ويتواصل المجلس عادة مع هذه الأخيرة من خلال الرئيس التنفيذي، وبخلاف ذلك، فإنه سيتعرض لخطر الاستبدال الجزئي للرئيس التنفيذي وطمس واجهة الإدارة أو الحوكمة¹.

الرئيس التنفيذي هو الشخص الذي يعرف أفضل عن المؤسسة وعملياتها، وهو المسؤول عن إدارة العلاقة بين المؤسسة ومجلس الإدارة على نحو فعال. بالإضافة الى ذلك، يضطلع الرئيس التنفيذي عادة بمسؤوليات إضافية تتعلق بمهام الإدارة، بدءا باطلاع المجلس على التطورات ذات الأثر الاستراتيجي أو السياسي الذي يتعلق بالمؤسسة، وتقديم تقرير مرحلي عن تنفيذ قرارات المجلس السابقة، ثانيا، إعداد جدول أعمال الاجتماع مع رئيس المجلس ولجنته، وإعداد الوثائق مع المديرين التنفيذيين الآخرين (نوابه)، ووصف واقتراح القضايا الاستراتيجية وقضايا السياسة العامة التي ستناقش في الاجتماع. ثالثا، العمل مع الرئيس على تثقيف المجلس بشأن المسائل التنظيمية وغيرها من القضايا، ومساعدة أعضاء المجلس على تطوير المداولات على أساس فهم كامل للمسائل والمسؤوليات الإدارية².

¹ Carver, J, **Boards that make a difference**, Second Edition, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1997, p18.

² See: Idem.

Chater, S, S, **supporting the presidency and assessing the presidency** in Ingram, R, T, and associates (Eds), **Governing independent Colleges and Universities, A Handbook for Trustees, Chief Executives and Other Campus Leaders**, San Francisco, Jossey-Bass. 1993

Kerr, c, and le grade, M, **The Guardians**, Washington DC, the Association of governing boards of universities and colleges. 1989.

ويتلقى المجلس الغالبية العظمى من المعلومات من مكتب الرئيس التنفيذي، الذي يؤثر تأثيرا كبيرا على فعالية المجلس من خلال تقديم المعلومات والاحتفاظ بها أو تبادلها وتحديد توقيت هذه الاعمال، واعتبر الاعتماد المفرط للمجلس على المعلومات التي يقدمها الرئيس التنفيذي تهديدا لفعالية استقلاليته¹.

الفرع الثالث: الأعضاء الغير تنفيذيين

عادة ما تحتوي معظم المجالس على الأعضاء الغير تنفيذيين الذين ليس لديهم أي مناصب إدارية في المؤسسة، ويسمون أيضا بالمديرين الغير تنفيذيين، والذين يمكنهم أن يؤثروا على مداورات مجلس الإدارة من خلال تقديم مختلف وجهات النظر الخارجية الى مناقشات المجلس.

وقد أقرت لجنة كادبوري لسنة 1992، الفقرة (1.3) هذا الرأي، وأشارت في مبادئها التوجيهية لأفضل الممارسات الى ما يلي:² "ينبغي للمجلس أن يضم أعضاء غير تنفيذيين يتمتعون بالكفاءة والعدد الكافي، لكي تؤدي آرائهم دورا هاما في صنع قرارات المجلس".

تتمثل مهمة الغير تنفيذيين في دعم الإدارة ولكن أيضا التشكيك فيها، للحصول على تفسيرات لأي شيء قد يبدو غريبا ومقلقا، ليس للقلق بشأن التفاصيل، والمساهمة في مناقشة سياسة المؤسسة، مع إدراك ان تشكيل السياسة في معظم المؤسسات تكون من قبل الرئيس التنفيذي أو بالتأكيد معتمدة من قبله، ولا يمكن فرض السياسة على الإدارة³.

من أجل أداء الدور بشكل فعال، يحتاج الأعضاء الغير تنفيذيون الى معرفة كافية بالمؤسسة، والتي ستنبع بشكل أساسي من المعلومات المقدمة من الرئيس التنفيذي، الذين سيحتاجون في بعض الأحيان الى الطعن في اجتماعات المجلس، لذلك فإن الرئيس التنفيذي هو في وضع قوي للغاية لزيادة أو التقليل من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين للطعن في التوصيات التنفيذية، وذلك لصالح تحقيق فعالية مجلس الإدارة بالكامل، يتم مراقبة هذا الوضع بعناية من قبل الرئيس، وهو أمر غامض ان لم يكن ممكنا، يحتاج المديرون

¹ Bennett, Brian James, op.cit, p 17.

² Cadbury Committee, report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London, gee publishing, 1992.

³ Robertson, L, Corporate governance: the lessons of recent British experience, Hume Papers on Public Policy, vol (3), 1995, p3.

التنفيذيون الى تنمية مكتسباتهم المعرفية من مصادر مختلفة، ويجب الاخذ بعين الاعتبار بان الأعضاء الغير تنفيذيين وبموجب القانون العام ومعظم دساتير المؤسسات، فإنهم يتحملون نفس الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها أي عضو آخر في مجلس الإدارة، وعليهم نفس المسؤوليات الخفية¹.

الميزة التي يمكن أن يحققها الأعضاء الغير تنفيذيين لمناقشات المجلس هي الاستقلال عن آراء الإدارة أو المدير التنفيذي، وبما أنهم لا يشاركون في العمليات اليومية للمؤسسة، فإنهم سيجدون أنه من الايسر النظر الى المؤسسة ككل وتحقيق التوازن بين احتياجاتها واحتياجات المجموعات الخارجية التي قد تتأثر بعملياتها، كما انه من المهم أن ينظر الى دورهم على أنهم أصدقاء مهمون للإدارة وليس على أنهم معارضون لها، ومع ذلك، ينبغي للمديرين الغير تنفيذيين ان يتحدوا عندما يرون ذلك ضروريا، ولكن لا يجب ان يكون ذلك على نحو يزعج روح الفريق والتي تعتبر ضرورية للغاية من أجل مجلس إدارة فعال بشكل كامل.

المطلب الرابع: نظرة المشرع الجزائري لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

سيتم من خلال هذا المطلب دراسة للإطار القانوني لمجلس إدارة الجامعة من وجهة نظر المشرع الجزائري، وذلك بالتطرق لتشكيلته واختصاصاته.

الفرع الأول: تشكيلة مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

حسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي 03-279 فإن مجلس إدارة الجامعة يتشكل من الوزير المكلف بالتعليم أو من يمثله رئيسا، ممثل واحد عن القطاعات الوزارية التي لها علاقة بالجامعة (وزارة المالية، وزارة التربية الوطنية، وزارة التكوين والتعليم المهنيين، بالإضافة الى وزارة العمل)، ممثل عن السلطة المكلفة بالبحث العلمي، والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية. ويعين أعضاء المجلس الممثلين لمختلف الدوائر الوزارية، بناء على اقتراح من سلطتهم الوصية، من ضمن الموظفين الذين يشغلون وظائف عليا المؤسسات والإدارات العمومية²، ممثل عن والي الولاية التي يوجد فيها مقر الجامعة، بالإضافة الى ممثلي القطاعات الرئيسية المستعملة التي تحدد قائمتها في مرسوم إنشاء الجامعة، ممثل واحد عن الأساتذة في كل كلية ومعهد ينتخب من ضمن الأساتذة

¹ Bennett, Brian James, *op.cit*, pp 20-21.

² المادة 11 من المرسوم التنفيذي 03-279، المؤرخ في 2003/08/23، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها

الأعلى رتبة، ممثلين اثنين منتخبين عن الموظفين الإداريين والتقنيين وعمال الخدمات، ممثلين اثنين منتخبين عن الطلبة.

كما نصت نفس المادة (10) على مشاركة رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، إن وجدت، ونواب رؤساء الجامعة ومسؤول المكتبة المركزية في اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري. ويمكن 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. كما يسمح بمشاركة شخصيات خارجية في أشغال المجلس بصوت استشاري، مع امكانية استعانة مجلس الإدارة بكل شخص من شأنه أن يساعد في أشغاله، في حين يتولى الأمين العام أمانة مجلس الإدارة.

عهدة أعضاء مجلس إدارة الجامعة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، باستثناء ممثلي الطلبة الذين ينتخبون لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.¹ وفي الحالة توقف عهدة عضو من الأعضاء، فإنه يستخلف بعضو جديد حسب الاشكال نفسها حتى انتهاء العهدة، في حين تحدد القائمة الاسمية لأعضاء المجلس بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي.

حسب المادة (15) من المرسوم التنفيذي (03-279)، يمكن ان يشكل مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي لجان عمل تتكوّن من أعضائه حسب أهمية جدول أعمال الدورة

الفرع الثاني: صلاحيات واختصاصات مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

تتمثل مهام مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر المشرع الجزائري في تداول مخططات تنمية الجامعة على المدى القصير والمتوسط والطويل، اقتراحات برمجة أعمال التكوين والبحث، اقتراحات برامج التبادل والتعاون العلمي الوطني والدولي، الحصيلة السنوية للتكوين والبحث في الجامعة، مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية للجامعة، قبول الهبات والوصايا والتبرعات والاعانات المختلفة، شراء العقارات او بيعها او ايجارها، الافتراضات الواجب القيام بها، مشاريع إنشاء فروع واقتناء أسهم، الكشف التقديري للمداخل الخاصة بالجامعة وكيفيات استعمالها في إطار تطوير نشاطات التكوين والبحث، استعمال

¹ المادة 12 من المرسوم 03-279، نفس المرجع.

المداخل المتأتية من اقتناء الأسهم وإنشاء فروع، في إطار مخطط تنمية الجامعة، اتفاقات الشراكة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية، النظام الداخلي للجامعة، التقرير السنوي عن نشاطات الجامعة الذي يقدمه رئيس الجامعة، كما يمكن لمجلس الإدارة ويقوم باقتراح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.¹

كما لمجلس الإدارة أن " يقترح كل تدبير يخص تحسين سير المؤسسة ويمنح الأولوية لأهدافها، يجتمع في جمعية عادية مرتين (02) في السنة بطلب من رئيس مجلس الإدارة عن طريق استدعاءات فردية يحدد فيها جدول الاعمال قبل (15) يوم من تاريخ مقرر الاجتماع. أو يجتمع في جمعيات غير عادية بطلب من رئيسه او رئيس الجامعة أو ثلثي أعضائه في اجل أعلاه (8) أيام قبل الاجتماع، تُؤخذ مداواته بالأغلبية العادية لأصوات الأعضاء الحاضرين، يعتبر صوت الرئيس مرجع في حالة تساوي الأصوات². وتعد المداوات نافذة بعد (30) يوم من تحويلها للوصاية ما لم يتم الاعتراض عليها في هاته الآجال، لكن المداوات المتعلقة بالميزانية، حساب التسيير، شراء أو بيع أو إيجار عقارات، والهبات والوصايا فتتطلب موافقة من الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية، أما بالنسبة للمداوات المتضمنة لإنشاء الفروع الاقتصادية، والمساهمة والاتفاقيات أو عقود التعاون ما بين الجامعات، لا تدخل حيز التنفيذ إلا بعد تأشيرة السلطة الوصية"³.

نلاحظ من خلال تشكيلة مجلس الإدارة واختصاصاته أنه جاء شامل لكل جوانب تسيير وإدارة مؤسسة التعليم العالي (الإدارية، المالية، البيداغوجية، والبحثية)، ولو انه كان من الاحسن تكريس أكبر لمشاركة الأكاديميين من خلال زيادة عدد الأساتذة المشاركين في مداوات المجلس، وإعطاء قيمة لأصوات رئيس الجامعة، ومديري الكليات، والمعاهد، والملحقات مما يعطي تفعيل أكبر لدور مجلس الإدارة ويدعم انخراط الأكاديميين في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

¹ المادة 13 من المرسوم التنفيذي 03-279، نفس المرجع.

² المادة 14 من المرسوم 03-279، نفس المرجع.

³ M.Boussoumah, L'établissement public, O.P.O, Alger, 2012, p72-73.

في بعض الأحيان تكون هذه المجالس افتراضية محضة بسبب الغياب المتكرر لمعظم أعضائها، او تكون خاضعة لوصاية ثقيلة من طرف الإدارة المركزية المسؤولة عن تعيين أعضائها، كما ان هناك صعوبة في تفعيل مجلس الإدارة لأنه خاضع للجهة الوصية، نظام الوظيفة العمومية، والمحاسبة العمومية".¹

ومن اجل ضمان تحقيق الاستقلالية في مؤسسات التعليم العالي، لابد من اتباع أسس فعالة في إطار منظومة وطنية موحدة والمتمثلة في²:

- الاخذ بمنهج اللامركزية الإدارية؛
 - ربط المؤسسة بمحيطها؛
 - اختيار عضوية مجلس الإدارة عن طريق الانتخاب الذي يمثل رمز للديمقراطية، مع إضافة شروط أخرى تركز على مبدأ الجدارة والاستحقاق؛
 - استقلالية في التمويل بما يتماشى وخصوصية كل مؤسسة تعليم عالي.
- رغم ذلك يبقى مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي من أهم الأجهزة التي تعتمد عليها في تطبيق مهامها نظرا للصلاحيات التي يتمتع بها من مسؤولية عامة لمراقبة التوجه الاستراتيجي ومساءلة المؤسسة.

¹ M.Boussoumah, L'établissement public, Ibid., p60.

² عثمانى أسماء، الاستقلالية الإدارية والمالية للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد (05)، العدد (02)، 2020، ص760.

المبحث الثاني: نموذج الحوكمة الفعالة لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

يسعى هذا الجزء الى تطوير نموذج للمساهمة التي يمكن ان يقدمها مجلس الإدارة في الحوكمة الفعالة للمؤسسات الغير ربحية، والذي يمكن تكييفه مع الخصائص المميزة لقطاع التعليم العالي، بحيث يمكن تصميم ميزات معينة لمجلس الإدارة لتحقيق ذلك. وبعد تجميع الأدوار المختلفة لمجلس الإدارة، والنظريات التي تدعمه في نموذج متكامل لحوكمة مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، ومن خلال التصميم الدقيق لمجلس الإدارة، ستكون المجالس قادرة على مواجهة التحديات. لكن، من الواضح أن هذا الدفاع عن النموذج المتكامل مبني الى حد ما على تقييم عام سطحي لتصميم المجلس، على أساس كل حالة على حدة، قد يكون هناك توترات بين عناصر مجلس الإدارة المختلفة، حيث قد تفشل عضوية مجلس الإدارة المثالية في الوفاء بالدور الرقابي او في جمع الموارد، أو ضمان مصالح أصحاب المصلحة، وما الى ذلك. وقد يكون هناك أيضا في بعض المواقف، تنازلات ومقايضات، التي تتوجب دراسة الشكل الذي يجب أن يبدو عليه المجلس إذا كان يفرض متطلبات النموذج المتكامل.

حددت (Zahra and Pearce) أربع عوامل التي قد تبدو سمات الأكثر صلة بتحديد النجاح المحتمل

لمجلس الإدارة وفعاليتها عند محاولة تحقيق الدور المحدد له، وهي كالاتي:¹

- **الحجم:** يشير حجم مجلس الإدارة الى عدد الأعضاء الذين يعملون في المجلس، ومع ذلك يمكن توضيح نقطة واحدة هنا، غالبا ما تكون الربحية مقيدة الى حد ما بحجم مجالسها سواء لأسباب قانونية أو تجارية، ولذلك فإن حجم مجالس ادارة المؤسسات الغير ربحية تميل الى أن تكون أكثر مرونة.
- **الخصائص:** سيتم فحصها من منظورين الفردي والجماعي، تصنيف العضو حسب المنظور الفردي والذي نعينه بالخصائص المتمثلة في الاستقلالية وتنوع المهارات للأعضاء الفرديين²، فيما يمثل المنظور الجماعي طبيعة المجلس ككل، باعتباره جهازا تنظيميا مستقلا بحد ذاته، يجب ان تكون

¹ Zahra S. A. and Pearce J. A., 'Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model', Journal of Management, 1989, vol (15), No (2), p303.

² Ibid, p307.

خصائص الاعضاء دائمة، فهي ليست خصائص الأعضاء الحاليين فقط، ولا تتغير لمجرد ان واحدا منها انسحب من عضوية المجلس، او ينضم عضو جديد الى عضوية المجلس¹. بدلا من ذلك، ستتغير خصائص مجلس الإدارة الخاصة فقط عندما يكون هناك تغير كمي كبير في تكوين المجلس والمتغيرات الخلفية للمديرين².

- الهيكلية (الشكل): يتعلق هيكل مجلس الإدارة بـ "البعد التنظيمي للمجلس"، من حيث عدد اللجان وانواعها، أنواع عضوية الجان، تدفق المعلومات بين هذه اللجان، وقيادة المجلس، وأعضاء اللجنة. عادة ما يكون المدراء الغير ربحيين من مجموعة واسعة ومتنوعة من الخلفيات، وفي وقت محدود، غالبا ما يكون استخدام هيكل اللجنة ضروريا لتحسين فعالية مجلس الإدارة³.
- عمليات اتخاذ القرار: يتعلق بالإجراءات التي يعمل بها المجلس، حيث تم تلخيصها في خمسة عناصر لعملية مجلس الإدارة: عدد الاجتماعات ومدتها، التفاعل بين الرئيس التنفيذي وأعضاء مجلس الإدارة، مستويات التوافق بين أعضاء مجلس الإدارة حول القضايا المطروحة، الشكل الداخلي للمجلس ومدى مساهمة المجلس في تقييم نفسه⁴. سيركز هذا الجزء على تواتر وشكل اجتماعات مجلس الإدارة.

¹ GROYSBERG, Boris, HEALY, Paul M., and VIJAYARAGHAVAN, Rajesh. **What Factors Drive Director Perceptions of Their Board's Effectiveness?** Available at SSRN 2731512, 2016, p18.

^{2 3} Zahra S. A. and Pearce J. A, op.cit, p306.

³ Bennett, Brian James, op.cit, p 69.

⁴ TRICKER, Bob et TRICKER, Robert Ian. *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press, USA, 2015, p165.

المطلب الأول: حجم مجلس الإدارة

من خلال هذا المطلب سيتم دراسة طريقة تأثير حجم مجلس الإدارة على فعالية أداءه من حيث الدور الرقابي، الدور الخدماتي والدور الاستراتيجي المحددة سابقا، فضلا عن أوجه القصور لدى المجالس كبيرة وصغيرة الحجم في المؤسسات الغير هادفة للربح.

يلخص الجدول ادناه بإيجاز هذه العناصر:

الجدول رقم (II، 2): ملخص الحجج حول العلاقة بين دور مجلس الإدارة وحجمه

مجلس الإدارة صغير الحجم	مجلس إدارة كبير الحجم	دور مجلس الإدارة
تقليل تكلفة الإدارة (الحمول الاجتماعي)	تحدي المدير هو الموقع المسيطر (قضاء المزيد من الوقت في المراقبة) (زيادة التخصص)	الدور الرقابي (الاشراف على الإدارة وخفض تكاليف الوكالة)
يستطيع أن يكون هناك مشاركة مكثفة لأصحاب المصلحة	زيادة فرص الحصول على الموارد الخارجية تشجيع مشاركة أصحاب المصلحة	الدور الخدماتي (جمع الموارد وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة)
اتخاذ قرارات فعالة أقل تشتتا للآراء الغالبة	توسيع رؤية مجلس الإدارة	الدور الاستراتيجي (وجهات النظر واستراتيجيات طويلة المدى)
المؤسسات الغير ربحية ليس لديها طموح توسيع المؤسسات صغيرة الحجم لصعوبة توظيف المديرين.		مشكل عملي

Source: Ruoqi.Li, Reforming the governance of Chinese non-profits: a comparative based on the UK's regulatory regime, Durham theses, Durham University, 2017, p71.

• حجم مجلس الإدارة: وجهات النظر القانونية والتجريبية

نظرت العديد من الدراسات في العلاقة بين حجم المجلس والأداء التنظيمي في المؤسسات الربحية، حيث وجد أن المجالس الاصغر كانت أكثر مهارة في مراقبة المؤسسة، في حين أن المؤسسة ذات الحجم مجلس الإدارة الكبير كان لها تأثير سلبي على القيمة السوقية للمؤسسة، ومع ذلك ، يبدو أن هذا الاتصال أكثر تعقيدا في

المؤسسات الغير ربحية، كما فشلت الدراسات الحالية في التوصل الى اتفاق بشأن الحجم المثالي لمجلس الإدارة الغير هادف للربح، حيث تبدو الحجج أقل اتساقاً وأكثر اعتماداً على المتغيرات المحلية المتعلقة بالمنظمات الفردية غير الربحية¹.

يبين الجدول أعلاه ان علاقة حجم مجلس الإدارة بأدواره الثلاثة ارتبطت ببعض المزايا والعيوب، سيتم تقييمها حسب دور المجلس والمتمثلة في:

الدور الرقابي: من خلال تقييم العلاقة بين حجم مجلس الإدارة والدور الرقابي له، يبدو أن وجود مجلس إدارة ذو حجم كبير في مؤسسة غير ربحية يسمح بزيادة تخصصه، من خلال تقسيم العمل عبر وظائف مختلفة، مما يسهل عملية مراقبة، علاوة على ذلك يلاحظ ان مجلس الإدارة الكبير يمكن ان يتحدى المركز المهيمن لمديره، والتعرف على سوء سلوك المديرين والسيطرة عليهم ، في حين ان مجلس الإدارة الأصغر حجماً قد يجد ان كثير من وقته يستهلك في أدوار أخرى غير خاضعة للرقابة، وبالتالي سيكون لديه وقت قليل جداً للإشراف على عمل المديرين، حيث ذكر زاهارا وبيرس "كثيراً ما يمثل عدد أعضاء مجلس الإدارة كمؤشر على هيمنة الرئيس التنفيذي على مجلس الإدارة"². كما يمكن للمجالس أيضاً زيادة تخصصها، من خلال تقسيم إضافي للعمل عبر وظائف مختلفة، مما يسهل مرة أخرى مراقبة أفضل للمديرين، كما يمكن ان يكون لمجلس الإدارة صغير الحجم شديد الاعتماد على العمل والتزام عدد صغير من الافراد الرئيسيين، في هذه الحالة، قد يكون لفقدان فرد أو فردين رئيسيين أثر سلبي بعيد المدى على استقرار المجلس.

الدور الخدماتي: غالباً ما تكون المؤسسات الغير ربحية ذات المجالس الأصغر حجماً ضعيفة من الناحية المالية، بحيث تعتمد بشكل مفرط على عضو واحد ومصدر مالي غير مستقر والذي عادة ما يكون الحكومة المحلية، وبالمثل، فإن قدرة المجلس على توفير منتدى لأصحاب المصلحة يعتمد على مدى كبره عن الحجم المتوقع، ويبدو أن المؤسسات التي لا تستهدف الربح تحصل على خدمات أفضل من المنظمات

¹Ruoqi.Li, op.cit, p71

² Zahra S. A. and Pearce J. A., **In A Levrau and L A Van den Berghe, corporate governance and board effectiveness: Beyond Formation**, Journal of corporate governance, 2007, p 19.

الربحية، توسيع مجلس الإدارة الربحي يمكن أن يوفر مساحة أكبر لمشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المؤسسات الغير ربحية، وتحصيل جميع الموارد وضمان مشاركتهم الكاملة في المنظمة.

الدور الاستراتيجي: قد تكون المجالس الكبيرة في الحجم أكثر قدرة على أداء الدور الاستراتيجي،

حيث وجد (Golden and Zajac) أن زيادة عدد المديرين ذوي الخلفيات والخبرات المختلفة له تأثير في تشكيل توجه مجلس الإدارة نحو التغيرات الاستراتيجية، إذا كانت مؤسسة غير ربحية يتكون مجلس الإدارة من نوع واحد فقط من المديرين، هناك احتمال أن يصبح مجموعة متجانسة من الخبراء، حيث لا يضمن مجلس الإدارة الأكبر تجانس المديرين، والذي يمكن ان يتألف هذا الأخير من أفراد متشابهين جدا¹.

يبدو أن كبر حجم مجلس الإدارة يساهم في فتح امكانية تنوع الهويات الإدارية، حيث أصبح يسمى "نظرية القدرة الاستيعابية" والتي تشير الى أن تقديم ممثلي أصحاب المصلحة قد يشجع المجالس على تنوع مصادر المعلومات ووجهات النظر المشتركة على مستوى مجلس الإدارة، وذلك لأجراء مناقشة أكثر إبداعا او ابتكارا².

لقد تم التطرق الى علاقة بين حجم المجالس وكل من الأداء الرقابي والخدمي والاسراتيجي لها، حيث تشير الدراسات الى أن المجالس الأكبر حجما قد تكون أفضل في أداء اجمالي الأدوار المختلفة، ومع ذلك يجب الاعتراف بوجود بعض الحجج المضادة. أولا، حتى ولو كان حجم المجلس أكبر، وأكثر قدرة على أداء دوره، يمكن ان يؤدي ذلك بكفاءة أقل بكثير مقارنة بالحجم الصغير، وقد تكون نواتجه أكبر، لكن بتكلفة أعلى. المجالس الصغير هي نفسها تتميز انخفاض التكلفة التشغيلية فيها، بحيث تكون أفضل في تقييد تكاليف الإدارة.

السؤال المطروح لماذا تميل المجالس الأصغر الى العمل بكفاءة أكبر؟ التفكير هنا هو أنه كلما كان الجميع أفضل قدرة على الخوض في مشكلات، قل احتمال التهرب من المسؤولية، ومن المرجح ان يقع المجلس الأكبر

¹GOLDEN, Brian R. ZAJAC, Edward J. **When will boards influence strategy? Inclination× power= strategic change.** *Strategic management journal*, 2001, vol (22), No (12), p. 1087.

² HARJOTO, Maretno, LAKSMANA, Indrarini, et LEE, Robert. **Board diversity and corporate social responsibility.** *Journal of business ethics*, 2015, vol (132), p. 641.

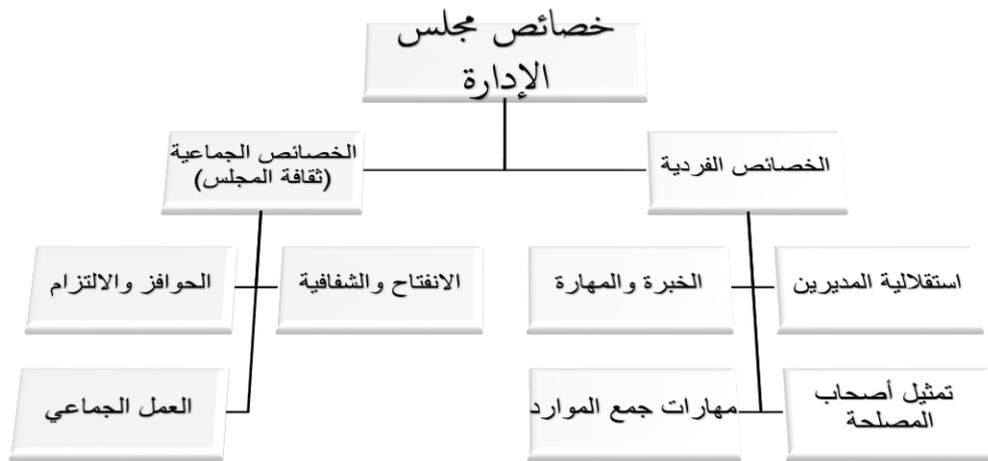
حجما في مشكلة التسكع الاجتماعي، وصعوبة التوصل الى توافق في الآراء والذي يمكن أن يأخذ وقت طويل للوصول الى قرار نهائي.

المطلب الثاني: خصائص مجلس الإدارة

قد تؤثر خصائص مجلس الإدارة بشكل إيجابي أو سلبي على أداء المجلس بعدة طرق، حيث سيتم من خلال هذا القسم فحص خصائص المجلس من جانبيه الفردي والجماعي، تتعلق الخصائص الجماعية بشخصية المجلس ككل، فهي تشمل الطريقة المميزة التي يعمل بها أو ما يُشار اليه أحيانا باسم "ثقافة مجلس الإدارة"¹، ولهذا فان معالجة الخصائص الجماعية يهدف الى تحديد الاستراتيجيات المناسبة لتحسين ثقافة مجلس الإدارة، وبالتالي تعزيز فعاليته.

الخصائص الفردية تُركز على المديرين الفرديين أو الميزات الفردية لأعضاء المجلس، مثل ميزات العمر، الخلفية التعليمية، قيمه وخبراته، تمثل هذه الخصائص بمثابة إرشاد عن كيفية التحديد الانسب للمديرين الأكثر ملاءمة وتحسين مهاراتهم.

الشكل رقم (II، 2): يوضح خصائص مجلس الإدارة



المصدر: من اعداد الباحثة

¹ Patrick. B, Markus K. Brunnermeier, Laura Veldkamp, **Leadership, Coordination, and Corporate Culture**, the Review of Economic Studies, Vol(80), Issue 2, April 2013, P 512.

الشكل أعلاه يلخص مختلف أنواع خصائص مجلس الإدارة، بحيث يبحث هذا المطلب في هذه الأنواع من الخصائص التي يتطلبها مجلس الإدارة الغير ربحي من منظور معياري والتي سيتم التطرق إليها فيما يلي بالتفصيل.

الفرع الأول: الخصائص الجماعية (ثقافة المجلس)

تفترض هذه الخاصية ان سلوك معظم الأعضاء يلتزم بقاعدة معينة¹، وبالتالي فإن إتباع سلوك المجموعة من المرجح ان يظهر استراتيجية منطقية ذات صلة بالسياق، باعتماد هذا المنطق، ترى نظرية "عقلية القطيع" على انه كلما بقي الافراد في نفس السياق أو البيئة التنظيمية، كلما زادت احتمالية أن يتأثروا ويتبعوا اتجاهات مماثلة، ويترتب عن ذلك ان اعضاء مجلس الإدارة يكونوا أكثر عرضة للمشاركة في نفس مبدأ التفكير أو الثقافة التنظيمية².

يعرف (Schein) الثقافة التنظيمية على أنها " نموذج مشترك من الافتراضات الأساسية الذي تعلمتها المجموعة خلال حلها لمشاكل التكييف الخارجي والتكامل الداخلي، التي كانت فعالة بما فيه الكفاية، ولذلك وجب تعليمها للأعضاء الجدد بوصفها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور بهذه المشاكل"³.

ويرى كذلك (Schein) انه " على الرغم من ان مفهوم الثقافة يبدو مجرداً في هذا السياق، إلا انه يتمتع بقوة كبيرة في تشكيل الافراد والسلوك الجماعي، وبالتالي التأثير على فعالية المؤسسة ككل"⁴.

كما يمكن ان تؤثر أيضا ثقافة مجلس الإدارة على أداءه بطرق أخرى، مثل ضمان استقراره. حيث يلاحظ (Lynch) ان "شخصية مجلس الإدارة أكثر ديمومة من الخصائص الفردية للأعضاء، لأنها يمكن ان تشكل جوانب مختلفة من مجلس الإدارة"⁵، حيث يتبع أداء الاعضاء مسار التغيرات المحيطة ببيئة مجلس الإدارة وعدم الاستقرار، وعلى عكس ذلك، تميل الثقافة الراسخة الى أن تكون طويلة الأمد ولا يمكن تغييرها بسهولة، ومن المرجح أن يتم تعزيز فعالية مجلس الإدارة بمجرد أن يحدد هذا الاخير المسار الصحيح لعمله وسلوكه⁶.

¹ Surowiecki, J. **The Wisdom of Crowds**. Anchor books, New York 2005, Google Scholar Google Scholar Digital Library, (2010), p44-46.

² Patrick, B, Markus K. Brunnermeier, Laura Veldkamp, **Op.cit**, p 515.

³ Schein, E. H, **Organizational culture and leadership** Vol (356), third edition, 2006, p17.

⁴ **Ibid**, p19.

⁵ Lynch, Jeanne M. **Activating the board of directors: A study of the process of increasing board effectiveness**. Doctoral dissertation, Harvard University, 1979.

⁶ Desson. K and Clouthier. j, **Organizational Culture-Why Does It Matter** (Symposium on International

يمكن ان يكون تطوير ثقافة مجلس الإدارة والحفاظ عليها ضرورة ملحة أكثر مما كانت متوقعة، حيث حددت (NICVA)¹ مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تواجه مؤسسات التعليم العالي في عملية الحوكمة، والمتمثلة في ضعف الشفافية، انعدام الثقة الراجع لعدم تماثل المعلومات، عدم وجود قوانين تحدد بوضوح الأدوار والمسؤوليات للأطراف أصحاب المصلحة، وفي المقام الاول الاختيار الخاطئ للأعضاء وعدم تدارك ذلك الا عند فوات الأوان².

ومنه نستنتج بانه يمكن ان يربط القصور في تطبيق الحوكمة ارتباطا وثيقا بضعف ثقافة التعاون والمشاركة في المؤسسة.

وعليه، تمثل بيئة العمل التعاونية امر بالغ الأهمية لنجاح مجالس الإدارة الغير هادفة للربح بحكم طبيعة قطاعها، "ينبغي عليها أن تشجع على خلق بيئة عمل حقيقية ومنفتحة، من خلال تحسين الشفافية التنظيمية"³، حيث اكدت نظرية الاشراف على ان التزام رئيس مجلس الإدارة باتجاه مهامه، يؤثر بشكل كبير على ثقافة المجلس والعكس.

Safeguards Vienna, 2010, p3.

¹ The Northern Ireland Council for Voluntary Action) NICVA).

² NICVA, Advice to Boards on Collaboration (NICVA, 2014), p 10, (https://www.nicva.org/sites/default/files/d7content/attachments-resources/advice_to_boards9.pdf) accessed 17 December 2022.

³ Christensen, Lars. T, Cornelissen. J, Organizational transparency as myth and metaphor, European Journal of Social Theory, 2015, vol (18), No (2), p 132.

الفرع الثاني: الخصائص الفردية

سنعالج من خلال هذا الفرع الخصائص الفردية لعضوية المجلس في المؤسسات الغير هادفة للربح مع التركيز على مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي، والتي قد تؤثر على إدارتها، من خلال استكشاف النهج الذي يمكن ان تعتمده هذه المجالس لتحسين فعاليتها، وإيضاح العلاقة بين هذه الخصائص والادوار الثلاثة لمجلس الإدارة (المراقبة، الخدمة، والدور الاستراتيجي) والتي سبق دراستها.

أولاً: اشتراط دور الرقابة

يبدو أن هناك عددا من الخصائص الفردية ذات صلة بقدرة المديرين على أداء دورهم الرقابي، سنركز على استقلاليتهم ومهنتهم، المعارف والمهارات

- **استقلالية المدير:** زيادة الحساسية تجاه سوء سلوك مدير مجلس الإدارة، جنبا الى جنب مع صرامة شرط الإفصاح عن المعلومات، حيث تتطلب استقلالية المدير ممارسة الحكم المستقل تجاه القضايا الحاكمة، وعدم التأثر بالعلاقات والروابط التي لديها قدرة في التأثير على حكمه.

عند محاولة فهم أهمية استقلالية المدير، لا يمكن النظر في العلاقة المستقلة وحدها وفي الانفراد فقط، من الضروري فحص الترابط بين العلاقة المستقلة والقدرة على التفكير المستقل، على الرغم من أن هذه المفاهيم مترابطة ، الا ان العلاقة بينها ليست إيجابية بالضرورة، لان استقلالية العلاقات يمكن ان يكون له في الواقع أثر سلبي على قدرة المدير في التفكير بشكل مستقل، من ناحية تتطلب القوانين التنظيمية بشكل صارم من المديرين الحفاظ على علاقة مستقلة مع رئيس المؤسسة من اجل تحقيق مراقبة واضحة للعمليات، حيث تظهر ان زيادة استقلالية مجلس الإدارة تؤدي الى تحسين بيئة المعلومات وتقليل عدم تناسقها بين أصحاب المصلحة من خلال ادراج ضوابط الافصاح¹، من ناحية أخرى ، من المرجح ان تؤدي العلاقة المستقلة الى نقص السيولة او زيادة الطابع الغير رسمي للاتصالات وتبادل

¹Beng Wee GOH and others, **The Effect of Board Independence on the Information Environment and Information Asymmetry**, 2014, p29-27.

(https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2434&context=soa_research), accessed 18 December 2022

المعلومات بين مديريين مجالس الإدارة والرؤساء التنفيذيين للمؤسسات، والتي ينتج عنها إضعاف قدرة التفكير المستقل لدى أعضاء مجلس الإدارة، ما يؤدي في النهاية الى عدم فعالية المراقبة¹.

نلاحظ انه حتى ولو كانت علاقة المدير تفي بشرط الاستقلالية، فإنها لا تفي بالضرورة بتعزيز مهارات التفكير المستقل لديه. على النقيض من ذلك، نظرية الاشراف أكثر قدرة على تسهيل استقلالية المدير، لان هذا يعطي قيمة أكبر للفوائد وتحقيق التعاون.

• **المعرفة والمهارة المهنية:** يبدو أن فعالية مجلس الإدارة تتطلب أيضا أن يمتلك أعضاء مجلس الإدارة المعرفة المناسبة والمهارات الكافية²، وفقا لعمل (Forbes and Milliken) يمكن تقسيم خاصية المعرفة والمهارات ذات الصلة بحوكمة المجالس الى بعدين رئيسيين، على النحو التالي³: أولا، المعرفة والمهارات في المجال الوظيفي، وثانيا، المعرفة والمهارات الخاصة بالمؤسسة.

تشمل المعرفة والمهارات الخاصة في المجال الوظيفي المجالات التقليدية للأعمال، بما في ذلك المالية والمحاسبة، والتسويق، بالإضافة الى المجالات التي تشمل علاقة المؤسسة ببيئتها مثل القانون، ومن الواضح أنه يستحيل على أعضاء مجلس الإدارة امتلاك الخبرة المهنية في كل المجالات، حيث من الضروري ان يكون لدى مجالس الإدارة بصفاتها مجموعات تعالج القضايا الاستراتيجية للمنظمة، أعضاء يمتلكون المعرفة والمهارات الكافية ذات الصلة بمجال المحاسبة والمالية والقانون، لأداء الدور الرقابي لمجلس الإدارة بشكل فعال⁴.

في حين تشير المعرفة والمهارات الخاصة بالمؤسسة الى المعلومات التفصيلية حول المؤسسة، والفهم الشامل لعملياتها وقضايا الإدارة الداخلية. غالبا ما تحتاج المؤسسات الى هذا النوع من المعرفة الضمنية من اجل التعامل بفعالية مع القضايا الاستراتيجية⁵.

¹ **Idem.**

² VALENTINE, Elizabeth LH and STEWART, Glenn, **The emerging role of the board of directors in enterprise business technology governance**, International Journal of Disclosure and Governance, 2013, vol (10), No (4), p346.

³ Daniel P. Forbes and Frances J. Milliken, Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors As Strategic Decision-Making Groups, The Academy Of Management Review, Vol (24), No (3), 1999, p 495.

⁴ Idem.

⁵ Daniel P. Forbes and Frances J. Milliken, op.cit, p 495.

ثانيا: متطلبات كل من دور الخدمة والدور الاستراتيجي

يتفرع هذا الجزء الى فرعين: متطلبات نظرية الاعتماد على الموارد من خلال فحص مهارات المديرين التنفيذيين في تحسين جمع الموارد (Directors)، واختيار ممثلي أصحاب المصلحة الأكثر ملاءمة لتعزيز فعالية مجلس الإدارة.

- **متطلبات نظرية الاعتماد على الموارد:** أظهرت دراسة العناصر السابقة أهمية الحفاظ على العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، إذا كان على المديرين أن يعملوا بفاعلية كامتداد الحدودي للمؤسسة "bondary spanners"، حيث أشار المصطلح بشكل أساسي الى قدرات الفرد في الاتصال ونشر المعلومات بين الوحدات التنظيمية وبين المنظمات وبيئتها، وهذه القدرة ضرورية لنجاح الابتكار ونشر المعرفة، وبالتالي فإنهم بحاجة الى امتلاك مجموعة من المهارات اللازمة لبناء شراكات ناجحة، والتي لا تشمل فقط الصفات الشخصية للتفاوض والوساطة والاستيعاب والتدريب والمشاركة المؤسسية، ولكن أيضا الخيال والتعاطف والتفاوض والتواضع، والذي يعرف باسم الذكاء العاطفي "Emotional intelligence"، والذي اصبح معروفا بشكل متزايد كعامل رئيسي في نجاح الإدارة¹.
- **اختيار ممثلي أصحاب المصلحة:** يمثل أصحاب المصلحة دور حاسم في مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي، سواء كان ذلك من منظور فعال أو أخلاقي². من خلال ما تم مناقشته في الدور الاستراتيجي، فإن مشاركة انواع كثيرة من أطراف أصحاب المصلحة سيؤثر حتما على فعالية اتخاذ القرار، ووفقا لذلك ومن أجل وضع المخطط بشكل أفضل يتعلق بأصحاب المصلحة، سنقوم بتضييق نطاق أصحاب المصلحة، وتحديد من وما الذي يهم حقا في إدارة أصحاب المصلحة، واي نوع من ممثلي أصحاب المصلحة ينبغي ان يشاركوا في عضوية مجلس الإدارة، بالإضافة الى القيمة التي ستضيفها مشاركتهم الى فعالية حوكمة مجلس الإدارة:

¹ Leung. Z. **Boundary spanning in inter-organizational collaboration**, Administration in Social Work, vol (37), No (5), 2013, p449.

² Ferkins, Lesley and Shilbury. D, **The Stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of "stakeholder"**, Journal Of Sport Management, Vol (29), No (1), 2015, p 93.

و. من الفوائد الظاهرية الناشئة عن مشاركة أصحاب المصلحة وتمثيلهم هي إمكانية تعزيز جمع الموارد، حيث العديد من أصحاب المصلحة داخل مجلس الإدارة هم اما مانحون أو لديهم شبكة علاقات خارجية كافية قادرة على توفير الموارد اللازمة لتطوير الأعمال أو المؤسسات.

ز. من المرجح ان يؤدي تمثيل أصحاب المصلحة الى تقديم افكار متنوعة وإبداع لمجلس الإدارة، وبالتالي اضافة قيمة الى قيادته الاستراتيجية طويلة المدى.

واستنادا الى ما سبق ذكره وبناءا تحديد أصحاب المصلحة ونظرية التميز " Stakeholder Identification and Salience Theory"، يمكن تحديد ثلاث متغيرات¹:

✓ السلطة (Power): التي يمكن ان تؤثر على المؤسسة؛

✓ الشرعية (Legitimacy): العلاقات بين أصحاب المصلحة والمؤسسات؛

✓ الطوارئ (Urgency): مطالبات أصحاب المصلحة ضد المؤسسة.

والجدول الموالي رقم (II، 4) يبين مجموعات معينة من أصحاب المصلحة الذين يستوفون هذا المطلب ويأخذون الأولوية في مجلس الإدارة.

الجدول رقم (II، 3): يمثل متغيرات أصحاب المصلحة والاختيارات

المتغيرات	أطراف أصحاب المصلحة	الأسباب
السلطة	<ul style="list-style-type: none"> • الجهات المانحة/الممولون • خدمة العملاء/المستخدمون • الحكومة 	لديها القدرة على الاستفادة، وإضافة الاهتمام الى أداء مجلس الإدارة
الشرعية	<ul style="list-style-type: none"> • المجتمعات • الموظفون 	لديهم الشرعية لتشكيل جزء من مجلس الإدارة، لضمان مراعاة عملية اتخاذ القرار لمصالحهم الخاصة.
الطوارئ	<ul style="list-style-type: none"> • مجموعات أخرى في حالة الطوارئ 	في أي حالة خاصة/عاجلة، يمكن لهذه المجموعات الاستجابة للحاجة.

Source : Ruoqi.Li, op.cit, p87

¹ See: Bradley R and all, **who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values.** *Academy of management journal*, 1999, vol. (42), No (5), p. 507-508.

THIJSENS and all, **Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: An application of stakeholder salience theory.** *Journal of Business Ethics*, 2015, vol. (132), p. 873.

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة ان من أهم مهام مجلس الإدارة هي جمع التبرعات والموارد، حيث عادة ما يمكن للمستخدمين الوصول الى المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وهكذا يمكن لمشاركتهم ان تساعد في الاشراف على إدارة الخدمات ومراقبة جودتها، ومع ذلك فمن الطبيعي ان تشارك الحكومات في عملية الحوكمة، باعتبارها هيئة مهمة بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، لان العلاقات السياسية غالبا ما توفر مجموعة متنوعة من الموارد، وفي كثير من الأحيان تكون الحكومات هي أيضا جزء من أصحاب المصلحة في المؤسسات الغير ربحية.

مشاركة ممثلي المجتمع المحلي يمكن ان يساعد مؤسسات التعليم العالي على الحفاظ على حسن وكسب ثقة المجتمع، وبالتالي ضمان العمل الجيد للمؤسسة، كما يتأثر الموظفون بالعمليات التنظيمية، ولكن يمكن ان يؤثروا على الأداء التنظيمي. والجدول الموالي يلخص العلاقة بين الخصائص الفردية لأعضاء مجلس الإدارة وكل من الدور الرقابي، الدور الاستراتيجي والخدمات له.

الجدول رقم (II، 4): العلاقة بين الخصائص الفردية لأعضاء مجلس الإدارة وادواره الثلاثة

أدوار مجلس الإدارة	الخصائص الفردية	كيف يمكن للخصائص الفردية أن تحسن من حوكمة مجلس الإدارة	مخاوف قطاع التعليم العالي	الحلول
	<ul style="list-style-type: none"> • استقلالية المدير التنفيذي 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على التحدي/ مراقبة المدير 	<ul style="list-style-type: none"> • التمتع بالتمفكير المستقل/استقلالية العلاقة 	<ul style="list-style-type: none"> • القدرة على التفكير المستقل هو أكثر أهمية من العلاقة المستقلة
المراقبة	<ul style="list-style-type: none"> • الاحترافية والمهارات 	<ul style="list-style-type: none"> • إدارة أفضل للتحديات 	<ul style="list-style-type: none"> • الميزة الأساسية في هذه الخاصية هي أنه تجذب انتباه أقل للأنظمة القانونية 	<ul style="list-style-type: none"> • جذب المرشحين المحترفين باستخدام نهج مثل زيادة الرواتب
الخدمة والدور الاستراتيجي	<ul style="list-style-type: none"> • اختيار ممثل صاحب المصلحة • جمع 	<ul style="list-style-type: none"> • تمثيل أصحاب المصلحة • تحسين جمع الموارد • إضافة وجهة نظر استراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> • زيادة اجتماعات أصحاب المصلحة 	<ul style="list-style-type: none"> • يجب ان يكون صاحب المصلحة المختار لمجلس الإدارة لديه دور بارز (نظرية البروز أو التميز)
	<ul style="list-style-type: none"> • جمع الموارد 	<ul style="list-style-type: none"> • جمع الاموال • جذب المورد البشري 		

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على ما سبق ذكره

يلخص الجدول اعلاه هيكل العلاقة بين الخصائص الفردية لأعضاء مجلس الإدارة وادواره الثلاثة المتمثلة في كل من الدور الرقابي الاستراتيجي والخدمي والتي تم التطرق اليها ودراستها بالتفصيل في هذا الجزء من الفرع.

المطلب الثالث: هيكل مجلس الإدارة

بالانتقال الى مسألة هيكل مجلس الإدارة، فإن العنصر الرئيسي الذي سوف يتم مناقشته هنا هو ما إذا كان ينبغي على المجالس الغير ربحية بما فيها مجالس مؤسسات التعليم العالي ان تتبنى "هيكل لجنة" لتمكين المديرين من أداء دورهم بشكل أفضل.

بصرف النظر عن حجم مجلس الإدارة، تعتمد القيادة الفعالة لمجلس الإدارة واللجان أولاً وقبل كل شيء على التزام أعضاء مجلس الإدارة بالتميز في إدارة المؤسسة التي تم انتخابهم لخدمتها، هناك طرق عديدة يمكن أن يظهر بها هذا الالتزام، من تشكيل اللجنة، الى وضع جدول الاعمال، الى سياسات التناوب والعزل، والتي تعتمد بدورها على اختيارات استراتيجية مدروسة يتخذها أعضاء مجلس الإدارة في المناصب القيادية في المجلس¹. مرة أخرى يقدم الجدول رقم (II، 5) لمحة عن الابعاد التي سيتم تحديدها ودراستها.

الجدول رقم (II، 5): أبعاد هيكل اللجنة في مجلس الادارة

أنواع اللجان	محاسن اللجان في المجالس غير ربحية	مخاوف اللجان في المجالس الغير ربحية
✓ التنفيذية	✓ تحسين قدراتهم على تعدد المهام من خلال التخصص؛	✓ انعدام البقين في مهام اللجنة؛
✓ التدقيق والمراجعة	✓ تجنب الركوب الحر؛	✓ توازن القوى وتضارب السلطات.
✓ التمويل	✓ تحسين كفاءة الاجتماعات؛	
✓ العضوية	✓ تخفيف حدة التوتر بين دور الامتثال والأداء؛	
✓ مخصصة.		

المصدر: من اعداد الباحثة.

¹ Ernst and Young, *Effective Board and Committee Leadership* (Tapestry Network), 2013, p8.

من خلال الجدول نجد:

• مزايا وجود لجان تابعة للمجلس الإدارة:

مزايا وجود لجان تابعة للمجلس مستمدة مباشرة من تحليل الدور الذي يمثله كل مدير وخاصة أولئك الذين يؤدون أدوارا متعددة.

أهمية وجود اللجان الفرعية في مجلس الإدارة الغير ربحي، بحيث ينبغي ان يتمتع أعضاء مجلس الإدارة المختلفون بمهام أكثر تحديدا ووضوحا وتركيزا، وعلى هذا الاساس يوفر هيكل اللجنة المنظم الكثير من المزايا ويساهم في تحسين فعالية مجلس الإدارة، من خلال تمكين هذا الاخير من الاستناد الى مجموعة متنوعة من الأدوار، ويمكن للجنة أن تُوفق على نحو فعال وأنسب بين موارد المجلس الأكثر ملاءمة والأولويات التنظيمية الأساسية للمنظمة¹.

في الواقع، توفر اللجان فرصا لمساهمة المزيد من الأشخاص في إدارة مجلس الإدارة، من خلال توفير وجهات نظر مختلفة، وقد تضم متطوعين لاستخدام مهاراتهم أو اهتماماتهم المتخصصة للمساهمة في مجالات هامة أو التطوير، بالإضافة الى زيادة احتمالية المساءلة الفردية، حيث من المرجح ان يتم تحديد القرارات الفردية من قبل الجمهور، مما يجعل من الصعب على المديرين إخفاء عدم الكفاءة أو التصرف دون مشاركة باقي الأعضاء اصحاب المصلحة².

بالإضافة الى ذلك يمكن تحسين إجراءات الاجتماعات المختلفة من خلال استخدام اللجان، حيث يمكن عقد اجتماعات مجلس الإدارة الكاملة بتواتر اقل إذا كانت اللجان منتجة في التعامل مع القضايا ذات أهمية، كما يمكن لهيكل اللجنة المناسب أن يساعد مجلس الإدارة في تسهيل تدفق المعلومات وتحسين سريتها³، عادة ما يكون أعضاء مجلس إدارة المؤسسات الغير ربحية أكثر تنوعا، وعلى العكس من ذلك يكون أعضاء

¹ Jeffrey. L, Callen, **Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Non-profits**, *Non-profit and voluntary sector quarterly*, vol. 32, no 4, 2003, p. 493.

² Kral, R, **Crafting Board and Committee Agendas: What's on Your Agendas?** EDPACS, vol (51), No (5), 2015, p16

³ O'Regan, K and Oster, S, M, **Does the structure and composition of the board matter? The case of non-profit organisation**, *Journal of Law Economics and Organization*, vol (21), No (1), 2005, p209.

مجلس الإدارة الربحي أكثر تجانساً، وقد يشمل ممثلي أصحاب المصلحة، أو أولئك الذين يساهمون بموارد تنظيمية كبيرة في المنظمة¹.

وأخيراً، تسمح اللجان لمجلس الإدارة بتخفيف حدة التوتر القائم بين أدوار الامتثال والأداء، والتي تعد من القضايا الشائعة بالنسبة لمجلس الإدارة الغير ربحي، وذلك بالقيام بأدوارها التي هي اختصاصها المناسب، التحكم في تكاليف الوكالة، وتمثيل أصحاب المصلحة، وبناء علاقات مع مقدمي الموارد، وقد يفرض مجلس الإدارة أحياناً في التأكيد على دور الامتثال، ببساطة لأنه وكما تشير إليه نظرية الوكالة، لا يثق أعضاء مجلس الإدارة في موظفي المؤسسة والمدبرين التنفيذيين، ويفضل مراقبتهم عن كثب، المؤسسة وكل جانب من جوانب الإدارة التنفيذية. على الرغم من ذلك هناك توتر متزايد بين أدوار الامتثال والأداء، حيث غالباً ما يهدد دور الامتثال تركيز المجالس على دورها الاستراتيجي، ولا يمكن لمجلس واحد أن ينجز كل شيء بمفرده، ومن المحتمل ان يؤدي التركيز المتزايد على الامتثال تقليل التركيز على مشكلات الأداء، وللتخفيف من ميل المجالس الى التركيز على مسائل الامتثال على حساب الأداء، وزيادة استخدام المجالس للجان، يقدم الهيكل حلاً واحداً يمكن مجلس الإدارة من تقليل التوافق مع اللجنة، ويستعيد السيطرة على دوره في الأداء².

على سبيل المثال، تكون لجنة تقييم المخاطر مسؤولة عن تدقيق الحساب والتقييم، بينما ينبغي على المجلس بأكمله أن يظل مفتوحاً للتغيير والمخاطرة، بدلاً من محاولة الحفاظ على الوضع الراهن.

• الصعوبات والحلول المحتملة لاعتماد اللجان على مستوى مجلس الإدارة الغير ربحي:

يمكن تقديم مجموعة متنوعة من الفوائد من تقديم واستخدام اللجان في المجالس غير الهادفة للربح، وعلى الرغم من ان مزايا اللجان في المؤسسات الغير ربحية تفوق عموماً أوجه القصور فيها، سيتم من خلال هذا القسم الفرعي ان نستكشف بعض الصعوبات المحتملة عندما تستخدم المنظمات الغير ربحية آلية اللجنة في مجالس ادارتها، مع تقديم بعض الحلول المقترحة.

¹ Mitchell, R, K, Agle, B, and Donna J, Wood, **toward a Theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts**, Academy of Management review, vol (22), No (4), 1997, p853.

² Ruoqi.Li, **op.cit, p90-91.**

• انعدم اليقين في مهام اللجنة: قد يكون احدى الصعوبات الأساسية الناشئة عن لجنة مجلس الإدارة، هي ان دور أو اختصاص كل لجنة قد يكون غير دقيق، مما يتسبب في عدة مشاكل نذكرها في النقاط التالية:

• يمكن في بعض الأحيان أن تسهل اللجان مسألة التهرب من المسؤولية ذاتها "Shirking"، والتي تم تصميم هيكل اللجنة بغرض التغلب عليها، والواقع في القطاع الغير ربحي في الوقت الحالي هو ان أعضاء مجلس الإدارة عادة ما يتواجدون في أكثر من لجنة¹. حيث يكون المديرون قادرين على الاختباء وراء المهام المختلفة التي يزاولونها في كل لجنة، وبالتالي يزعمون أنهم غير قادرين على الوفاء بتوقعات إحدى اللجان بحجة الانشغال المكثف تجاه التزامات أخرى، قد لا تكون هذه المشكلة ناجمة فقط عن عدم الدقة في تحديد دور كل لجنة، ولكن عدم الدقة هذا يجعل من السهل على المديرين الهروب من واجباتهم أو مسؤولياتهم من خلال تعدد العضوية².

• يتجاوز تعريف مشكلة عدم الدقة داخل كل لجنة على انه يسمح لأعضاء هذه الأخيرة بالتهرب، الى أعضاء اللجنة الواعين الذين قد يعملون بشكل أقل فاعلية إذا فشلوا في فهم مهامهم، بسبب عدم الدقة في تحديد دور لجننتهم³.

بهدف معالجة العناصر التي تم الإشارة إليها أعلاه، من الضروري أن يتلقى أعضاء اللجنة مزيدا من التوجيه لمعالجة قضايا محددة تتعلق بأدوارهم، وذلك بتوضيح دور ومهام كل عضو على حدة، لتمكينهم من استيعاب العمل وفهم اللجان التي يعملون فيها، وفقا لقواعد الحوكمة، كما يجب ان يضمن مجلس الإدارة الفعال فهم جميع أعضاءه لعلاقتهم مع اللجان ومسؤولياتهم فيها، علاوة على ذلك يمكن لمجالس الإدارة مؤسسات التعليم العالي تقسيم لجانها الى مجالس إدارة فرعية ومستويات غير تابعة لمجلس إدارة الجامعة، قد تكون اللجان على مستوى مجلس الإدارة مسؤولة عن مسائل الحوكمة واتخاذ القرار، في حين ان اللجان الغير تابعة لمجلس الإدارة (مثل اللجان الاستشارية) تعمل جنبا الى جنب مع مجلس الإدارة مكملة دوره. حيث

¹ Ibid, p93.

² Walter w. Powell and Richard Steinberg, The non-profit Sector: A Research Handbook, Yale University Press, New Haven, 2006, p135.

³ Ruqi.Li, op.cit, p93.

يتطلب هذا التصنيف من مجلس الإدارة ان يعلن بوضوح عن أدوار أعضاء مجلس الإدارة، لاسيما الأدوار الحاكمة والغير حاكمة داخل اللجان المختلفة.

التدريب والتعليم وردود الفعل ضرورية، يمكن ان تؤخذ البرامج التعليمية لمجلس الإدارة في أشكال متنوعة وتغطي مجموعة من الموضوعات، كما يجب ان تتضمن تحديثات دورية عند الضرورة، علاوة على ذلك، يمكن للتقييم الذاتي أن يزود المديرين بالإجراءات التي يمكن من خلالها مراجعة الممارسات الحالية والتخطيط للأهداف المستقبلية، لمعالجة المشكلة المحتملة لتهرب المديرين من اللجان المرتبطة، قد يختار مجلس الإدارة الاهتمام باللجان ذات المصالح المتضاربة، وتجنب مشاركة نفس الافراد، وتحقيقا لهذه الغاية، فإن تطوير سياسة المؤسسة بشأن استقلالية كل عضو على حدة واجتهاده يعتبر موردا إضافيا مهما¹.

• **توازن القوى وتضارب السلطات:** قد تؤدي عملية توزيع المهام لمختلف اللجان الى اختلال توازن القوى، على سبيل المثال، يوجد عدم توازن في القوة بشكل أساسي بين اللجنة التنفيذية واللجان الأخرى، والتي عادة ما تكون اللجنة التنفيذية مسؤولة عن المهام التي تتطلب جهدا أكبر، مثل التخطيط لجدول اعمال اجتماعات المجلس، والتنسيق والترشيحات، ما قد يؤدي الى رفض بعض المديرين العمل في اللجان التنفيذية، بسبب مخاطر الالتزامات وزيادة المسؤولية، على عكس اللجنة التنفيذية، فإن اللجنة الاستشارية لمجلس الإدارة ليس لديها سلطة التصرف نيابة عن المنظمات. يُتوقع من أعضاء اللجنة الاستشارية تقديم المشورة المهنية أو الفنية، حسب الاقتضاء. بالإضافة الى ذلك، تجدر الإشارة الى أن كل لجنة لديها فقط سلطة على مهامها، ويجب عليها استخدام صلاحياتها لتعزيز مصالح المجلس ككل².

ومن أجل معالجة احتمالية حدوث تعارض، يجب ان يكون لدى أعضاء اللجنة فهم واضح لدورهم وصلاحياتهم، من المستحسن أنه بمجرد أن يكون لدى المنظمات لجنة تنفيذية، على مجلس الإدارة ان يقرر رسميا حجم السلطة التي تتمتع بها هذه اللجنة، وعادة ما تركز مثل هذه اللجان على الحوكمة الفعالة، وبالتالي من المرجح ان تتولى الدور القيادي.

¹ Ibid, p 93-94.

² Ibid, p 94-95.

المطلب الرابع: عمليات صنع القرار في مجلس الإدارة

بطبيعة الحال، يبقى اجتماع مجلس الإدارة هو الوسيلة الأساسية لاتخاذ القرار من قبل المديرين، وبذلك فهو يوفر فرصة لمراجعة أداء المؤسسة بفاعلية وبناء استراتيجياتها في المستقبل. من بين مجموعة متنوعة من الوسائل المتاحة للمديرين.

اليوم، تظل الاجتماعات واحدة من أكثر الوسائل فعالية، التي من خلالها يتشارك الأشخاص المعلومات ويتبادلونها، ووفقا لذلك تساعد الاجتماعات المؤسسة جيدا المديرين على استخدام وقت العمل بشكل أفضل وتحسين فعالية مجلس الإدارة.

عند مقارنتها مع عمليات القطاع القائم على الأرباح، فإن الحاجة الى ضمان الاجتماعات الفعالة أكثر إلحاحا في قطاع المؤسسات الغير هادفة للربح، وذلك لسببين، أولا، لتحسين الفعالية يُمكن لاجتماع مجلس الإدارة ان يساعد المديرين المقيدون بالوقت على توفير الوقت لقضايا أكثر أهمية، ثانيا، الاجتماعات الغير فعالة تهدر المال والموارد.

يكون الاجتماع منتجاً وشاملاً وتشاركياً، عندما يتبع مجموعة مناسبة من القواعد، سيتم من خلال هذا الفرع معالجة تواتر وشكل اجتماع مجلس الإدارة.

- **تواتر اجتماعات مجلس الإدارة:** نظرا لان حجم الاعمال التي يجب ان ينظر فيها مجلس الإدارة غالبا ما يكون واسعا، فقد تكون اجتماعات مجلس الإدارة المتكررة بمثابة استنزاف لإنتاجيته¹، ومع ذلك، لوحظ أن زيادة وتيرة الاجتماعات قد تكون طريقة غير مكلفة الى حد ما لزيادة قيمة المنظمة²، وقد عززت ذلك الباحثة (Vafeas.N,1999) التي أكدت أبحاثها أن الاجتماعات المتكررة يمكن أن تعزز الدور الرقابي لمجلس الإدارة، حيث تشير النتائج الى ان زيادة نشاط مجلس الإدارة، الذي يتم قياسه من خلال تكرار

¹ Hahn, P, D, and Lasfer, M, **Impact of foreign directors on board meeting frequency**, international review of financial analysis, vol (46), 2016, p 12.

² **Ibid**, p13.

اجتماعات المجلس، يُعد بعدا مهما لعملياته، حيث تسمح للمديرين على العمل بما يتماشى مع قرارات مجلس الإدارة¹.

نظرا لأن الآلية الأساسية لإعلام أعضاء مجلس الإدارة وإشراكهم في مؤسسة غير ربحية هي اجتماع المجلس، باعتباره من أهم المؤشرات الرئيسية لممارسة الحوكمة الداخلية، وبالتالي يعزز أنشطة مراقبة المجلس، فإن تقليل تواتر اجتماعات مجلس الإدارة قد يمنع المديرين من اغتنام أهم الفرص للحصول على المعلومات حول الحوكمة، وتبادل الآراء والتحديات التي تواجه ممارسة سلطة المدير². ومع ذلك قد يجادل البعض بأن نتيجة اجتماع مجلس الإدارة لا يمكن أن تكون دائما مرغوبة كما ينبغي³.

على سبيل المثال، في كثير من الحالات، يضع المديرون جدول أعمال اجتماعات مجلس الإدارة، وتستوعب المهام الروتينية الكثير من الاجتماعات، وهذا بدوره يحد من الفرص المتاحة لكثير من أعضاء مجلس الإدارة لممارسة رقابة مجدية على الإدارة، وقد تفشل اجتماعات مجلس الإدارة في العمل كتدبير استباقي لتحسين الحوكمة.

• **شكل اجتماعات مجلس الإدارة:** الى جانب تواتر اجتماعات مجلس الإدارة، يمكن أيضا ان تؤثر درجة شكليتها على فعالية المجلس⁴. يمكن أن يختلف شكل الاجتماع الى حد كبير اعتمادا على خصائص مجلس الإدارة، بشكل عام، يمكن تقسيمها الى نوعين، اجتماعات مجلس الإدارة الرسمية والغير رسمية، الاجتماعات الرسمية والتصويت يمكن ان يساعدان على تجنب التحديات القانونية، ومع ذلك، قد لا يكون من المناسب للمنظمات الصغيرة اتباع هذا الشكل، كما يجب على المنظمات التي تضم أقل من عشرة أعضاء في المجلس ان تفكر في اعتماد قواعد أقل رسمية لتنظيم الاجتماعات، على العكس من ذلك، يمكن استخدام الاجتماع الغير رسمية لمعالجة القضايا التشغيلية اليومية⁵، وبالمثل، التكنولوجيا

¹ Vafeas.N, **Board meeting frequency and firm performance**, Journal of financial economics, vol (53), No (1), 1999, p113.

² Al-Najjar, Basil, The determinants of board meetings: evidence from categorical analysis, Journal of Applied Accounting Research, vol (13), Issu (2), 2012, p178.

³ **Ibid**, p194.

Sharma, V, Naiker, V, and Lee, B, **Determinants of audit committee meeting frequency: Evidence form a Voluntary Governance System**, Accounting Horizons, vol (23), No (3), 2009, p245.

⁴ Al-Najjar, Basil, **op.cit**, p 195.

⁵ **Ibid**, p 196.

الحديثة توفر بدائل شخصية للاجتماع التقليدي وجها لوجه، مثل الاجتماعات الافتراضية، والتي يمكن ان توفر الوقت والمال ولكنها تضحى بالاتصالات المباشرة وجها لوجه¹.

باختصار، لقد حلل هذا المبحث بشكل نقدي أربع سمات لمجلس الإدارة الغير ربحي (الحجم، والخصائص، والهيكلي، والعمليات) في إطار عمل تكاملي، تشتمل كل سمة من هذه السمات الأربعة على العديد من العناصر ذات الصلة التي قد تساهم في أداء مؤسسات التعليم العالي، ولذلك فقد وُضع المخطط الذي تم تكوينه من خلال تأطير جميع السمات المختلفة في نموذج تكاملي، ومع ذلك يجب دائما وضع بعين الاعتبار أنه يجب إجراء مفاضلات عند تطبيق هذه السمات على مجلس الإدارة وتحديد الإجراءات التي يمكن ان تسهل أداءه.

قد ترتبط الخصائص التي تساعد مجلس الإدارة في أداء دوره الرقابي بضعف القدرة على جمع الموارد، وتم التوصل أيضا، انه لا توجد سمة واحدة تقدم شرحا كاملا لأدوار مجلس الإدارة، ولكن بدلا من ذلك يمكن تطبيق عناصر كل سمة في ظروف مختلفة، كل ميزة لها مساهمة في الحوكمة.

يمكن قبول حقيقة ان المتغيرات تؤثر على أداء مجلس الإدارة من وجهات نظر مختلفة، سواء إيجابا أو سلبا، ويبدو أنه من المستحيل تصميم مخطط مثالي مناسب لمجلس الإدارة الغير ربحي وخاصة في قطاع التعليم العالي، مع محاولة مراعاة كل عامل مؤثر محتمل لمراجعة كل سمة من سمات المجالس الغير ربحية من منظور معياري، وتولييفها بطريقة شاملة.

¹ تشير هذه النظرية بوضوح الى أن الاتصال وجها لوجه يأخذ مزايا أكثر من العديد من الوسائل الغير مباشرة الأخرى، حيث أنه لا يحتوي على التعبيرات اللفظية فقط، ولكن على العديد من العناصر الأخرى الغير اللفظية.

Russell, James A., and Albert Mehrabian, **Evidence for a three-factor theory of emotions**, *Journal of research in Personality*, vol (11), No (3), 1977, p273.

المبحث الثالث: مجلس الإدارة الفعّال: خصائص، محددات، ونتائج الحوكمة الفعّالة

يتطلب عمل مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي توفر مجموعة من العوامل والمحددات، التي اعتبرت حاسمة لتحديد فاعليته في الحوكمة، والتي تجعله قادر على الوصول الى أهدافه، وانطلاقاً من ذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق الى الخصائص لمجلس الإدارة الفعّال، ومحددات فاعليته في حوكمة مؤسسات التعليم العالي بالإضافة الى دراسة علاقة فعالية هيئة الحوكمة هذه مع إدارة مؤسسات التعليم العالي والنتائج المحتملة عن ذلك.

المطلب الأول: خصائص مجلس الإدارة الفعّال في مؤسسات التعليم العالي

(Chait et al, 1996)، هي أول دراسة حول فعالية مجالس الإدارة، بدلا من مجرد تحديد ما يجب على المجالس القيام به، من خلال القيام باستطلاع للتقييم الذاتي من أعضاء مجلس الإدارة، وكشف هذا الأخير عن ثلاث نتائج رئيسية¹:

- أ. الخصائص والسلوكيات تحدد مجلس الإدارة القوي والضعيف؛
 - ب. هناك علاقة طردية ومنتظمة بين أداء المجالس في مؤسسات التعليم العالي وأداء مؤسساتها؛
 - ج. التقييم الذاتي للمجالس له صدق مشكوك فيه كمقياس دقيق وموضوعي للأداء.
- حيث حدد (Chait et al, 1996)، ست كفاءات تميز مجالس الإدارة الفعّالة بشكل واضح:
- د. السياق: القدرة على اخذ ثقافة وقواعد المؤسسة بعين الاعتبار؛
 - هـ. التعليمية: معرفة الفرد بالمؤسسة، والمهنة، ومسؤوليات مجلس الإدارة، والادوار والاداء؛
 - و. العلاقات الشخصية: القدرة على العمل كمجموعة، والاهتمام بالرفاهية الجماعية لمجلس الإدارة، وتعزيز تماسكه؛
 - ز. القدرة التحليلية: القدرة على تحديد المشاكل، ودقتها، وقبول الغموض وعدم اليقين؛

¹ DIKA, Sandra L, JANOSIK, Steven M. **The role of selection, orientation and training in improving the quality of public college and university boards of trustees in the United States.** *Quality in Higher Education*, 2003, vol. (9), No (3), p. 276-277.

ح. السياسة: القدرة على قبول المسؤولية الرئيسية، لتطوير والحفاظ على علاقات جيدة بين الأطراف الرئيسية؛

ط. الاستراتيجية: القدرة على تصور الاتجاه ووضع الاستراتيجية.

كما وجد ان المجالس الفعالة تتميز بالمقام الأول بكفاءات في الابعاد السياسية والاستراتيجية والتحليلية.

من الملاحظ ان هناك العديد من أنواع مجالس الإدارة التي تغطي مجموعة من العوامل، البعض منها يهيمن عليها الرئيس التنفيذي، بينما يهيمن رئيس مجلس الإدارة على المجالس الأخرى، في حين سيكون البعض الآخر متفقين بالتراضي في اتخاذ قراراتهم. يمكن أن تتكون المجالس من المديرين التنفيذيين فقط وفي هذه الحالة هم معرضون بنسبة قليلة لخطر التنوع أو النقد أو المناظرة، مع امتلاك قدر كبير من المعرفة حول الشؤون الداخلية. من ناحية أخرى، قد تتكون مجالس الإدارة من مديرين غير تنفيذيين فقط وفي هذه الحالة هم معرضون لخطر الابتعاد كثيرا عن العمليات اليومية، ولذلك فإنه يحتاج إعطاء الرئيس التنفيذي سلطة كبيرة، سواء بشكل أولي أو ضمني. يمكن أن يتكون مجلس إدارة واحد من مديرين تنفيذيين وغير تنفيذيين لكن جميعهم متساوين في المركز كمديرين، يكونوا مسؤولين عن سير عمليات المؤسسة والاشراف على التوجه الاستراتيجي لها، والمسؤولين امام المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. ومع ذلك تشير الادبيات المتعلقة بإدارة المنظمات الى ان الخصائص التالية لها تأثير كبير على فعالية مجالس الإدارة¹:

أ. **الفهم الدستوري**: بموجب القانون العام، يجب على مجلس الإدارة واعضائه اتخاذ إجراءات سليمة بحذر ومهارة، والالتزام بالمصادقية والنزاهة اتجاه مصالح المؤسسة ككل، وعدم التصرف لأغراض غير مشروعة تعمل على تحقيق أغراض خاصة أو سرية. لمجلس الإدارة التزامات منصوص عليها في القانون الأساسي واللوائح التنظيمية، أعضاء المجلس بحاجة لفهم كامل مسؤولياتهم والتأكد من أن المجلس يعمل ضمن النظام الأساسي للمنظمة.

ب. **تحديد أهداف المنظمة**: تحتاج مجالس الإدارة الى التأكد من أن أهداف وجود المؤسسة محددة بوضوح ومتبعة في خططها الاستراتيجية، وان أدوار مجلس الإدارة والسلطة التنفيذية في تحقيق الأهداف

¹ Brian James Bennett; Corporate **Governance in THE New Universities and Colleges Of Higher Education**; university of Southampton; Faculty of social sciences, research and graduate school of education,2001, p22.

الاستراتيجية محددة بوضوح، والتي تسمح لكل منهما بالعمل معا من خلال فهم حدود ما يمكن القيام به. تحتاج مجالس الإدارة أيضا الى تحديد الدوائر الانتخابية المسؤولة أمامها عن أنشطة المنظمة، ودرجة المساءلة أمام هذه الفئات المختلفة. وهذا يشمل قبول المجالس للحاجة الى الاستجابة لمتطلبات المصلحة العامة بشأن قضايا محددة، وأنها جزء من تطور ديناميكي يجب التفاعل معه بشكل بناء مع الاستعداد الى التغيير عند الاقتضاء، حيث يحتاج مجلس الإدارة الى إعطاء قيادة متسقة للمؤسسة وموظفيها خاصة فيما يتعلق بمعايير سلوك المؤسسة.

ج. التفكير الاستراتيجي: يمكن للمجالس أن تضيف قيمة حقيقية لتفكير المؤسسة من خلال تقديم وجهات نظرها وخبراتها متنوعة الى النقاش الاستراتيجي حول كيفية تحقيق أهدافها الأساسية في المستقبل، على الرغم من تنفيذ التخطيط الاستراتيجي الأولي على المستوى التنفيذي، فإن الخطر يكمن في أن مثل هذه الخطط هي أكثر انطوائية ومنطقية للغاية. يتمثل دور مجلس الإدارة في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال النظر في العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر على المدى الطويل على الخطة الاستراتيجية للسلطة التنفيذية والتأكد من تعديلها (تنقيحها) عند الضرورة أو مراعاة خطط الطوارئ المناسبة.

كما يشير الباحث (Green Owen) الى دور مجلس الإدارة في التخطيط الاستراتيجي قائلا أن: "مراجعة مجلس الإدارة والمصادقة على الاستراتيجية - نعم، لن فكرة قيام المديرين الغير التنفيذيين بمساهمة كبيرة في الاستراتيجية ليست واقعية للغاية"¹.

ومن الملاحظ ان مشاركة مجلس الإدارة في أعمال لجنة التخطيط الاستراتيجي تحتاج الى ضرورة ضمان أن جداول أعمال الاجتماعات تُلزم على التفكير في القضايا الرئيسية طويلة الأجل، ومسائل الحوكمة، وليس فقط القضايا التشغيلية أو الإدارية قصيرة الأجل.

ونظرا للدور الكبير الذي يمثله مجلس الإدارة في بناء المنظمة، بدءا من توافق النوايا الاستراتيجية لهذه الأخيرة، فإنه يجب على مجلس الإدارة مراجعة السياسات التي تم تحديدها مسبقا، للتأكد من فاعليتها وإذا لم

¹ Green. Owen, Corporate Governance –Great Expectations, In Sheikh. S and Rees. W, Corporate Governance and Corporate control, London, Cavendish Publishing Limited, 1995, p154.

يتم الاتفاق على سياسات جديدة، هذه السياسات ينبغي أن توفر الإطار العام الذي يُمكن السلطة التنفيذية من إقرار الاستراتيجية المناسبة قبل تنفيذها.

د. القيمة المضافة: تكمن القوة الرئيسية لمجلس الإدارة في استقلاليتها عن الإدارة وقدرته على اتخاذ منظور مختلف في القضايا التنظيمية من زوايا خارجية مختلفة، يسمح استخدام هذه القوة لإضافة قيمة إلى المؤسسة من خلال العمل كحلقة وصل بين أطراف ذات المصلحة، من خلال قبول مسؤوليته الاشرافية على أنشطة المنظمة، وضمان المساءلة الكافية لهذه الأطراف.

بالإضافة إلى ما سبق، يضيف مجلس الإدارة الفعال قيمة حقيقية إلى المؤسسة من خلال مراقبة أداء الإدارة، والتدقيق بعناية في القضايا الاستراتيجية الناشئة عن توصيات الإدارة، ودعم القضايا الصعبة مع إعطاء ما يكفي من الحرية لعمل المدير التنفيذي من أجل أداء جيد. يمكن لمجلس الإدارة أن يكون فعالاً يؤدي أداء جيداً إذا كان واضحاً ومنضبطاً ذاتياً فيما يتعلق بوظيفته، وقادراً على العمل كفريق والتوصل إلى قرارات جماعية وإصدار قرارات واضحة للسلطة التنفيذية، مع الأخذ بعين الاعتبار منحى التعلم على نطاق واسع لمدة 2-3 سنوات للمديرين الجدد قبل أن يكتسبوا فهماً عميقاً بما فيه الكفاية للمؤسسة.

وفي نفس السياق يشير (Williams) إلى مفهوم القيمة المضافة بقوله: "تتوقع المجالس الجيدة أن تضيف قيمة من خلال المساهمة في حكم وحكمة المديرين التنفيذيين والعمل كمصدر لهم، مع ضمان أن يكون للمؤسسة مدير تنفيذي مناسب واتجاه استراتيجي سليم"¹.

هـ. العوامل الخارجية (المؤثرات الخارجية): تكمن قوة مجلس الإدارة في قدرته على اتخاذ وجهة نظر خارجية تختلف أحياناً عن وجهة نظر السلطة التنفيذية، والحفاظ على استمرارية عضويته يحتاج إلى التحديث المستمر لمعارفهم الخارجية.

على سبيل المثال، وضع خطط طوارئ لمواجهة التغيرات المحتملة في بيئة مجلس الإدارة، بناء علاقات تواصل بين المؤسسة والبيئة الخارجية، بحيث يكون لكل منهما وعي وفهم للآخر.

¹ Williams. A. p, Who Will Guard the Guardians? Chalford Management Books 2000 limited, 1999, p139.

وحسب ما جاء عن الباحثين (Heath، Brehony،Deem): "المهيات الإدارية هي المنظمات الموجودة على حدود مؤسسات التعليم العالي وخارجها"¹.

و. **المعلومات:** من المهم أن يكون لدى مجلس الإدارة معلومات ذات جودة عالية وفي الوقت المناسب تمكنه من مراجعة مسارات العمل الاستراتيجية الذي يجب ان تتبعها المؤسسة قبل اتخاذ القرار، كما أن وجود مجلس إدارة فعال يساهم في تطوير نشاطه بمصادر معلومات أخرى التي ستمكنه من إصدار أحكام نوعية وكمية.

أمثلة عن كيفية حصول مجلس الإدارة على هذه المعلومات:

يمكن للمديرين التنفيذيين بناء على معرفتهم الأساسية بالخدمات، بناء علاقات مع مقدمي الخدمات وأعضاء مجالس الإدارات الأخرى، ومع من هم من مجموعة كبار المديرين التنفيذيين في مؤسستهم.

وقد اوصى (Hind) المجالس ب: "بأن تقوم بتلقي المعلومات بشكل روتيني عن المؤشرات الرئيسية من الإدارة دون الانخراط في القضايا التشغيلية"².

ز. **تعيين الرئيس التنفيذي:** يقترح العديد من المعلقين على حوكمة المؤسسات أن اقترح الرئيس التنفيذي هو القرار الوحيد الأكثر أهمية الذي يتعين على مجلس الإدارة اتخاذه، لان الرئيس التنفيذي هو الذي يفوضه مجلس الإدارة نيابة عنه تنفيذ سياساته وقراراته، وتحمل مسؤولية المساءلة عن تشغيل المؤسسة بأكملها، بلا شك أن فعالية مجلس الإدارة في ضمان التزام امثال المؤسسة لخطتها الاستراتيجية، لتحقيق مهمتها مع الحفاظ على معايير السلوك التي وضعها المجلس، تعتمد بشكل كبير على رئيس تنفيذي يدير المؤسسة بتساوي والفاعلية.

ح. **مراقبة السلطة التنفيذية:** بعد تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة ، يحتاج مجلس الإدارة الفعال الى روتين ثابت للإشراف على الإدارة ومراقبة الأداء التنفيذي، من اجل ضبط تقدم المؤسسة نحو الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال عملية المراقبة الصارمة والغير تصادمية ، بحيث يتمرن أعضاء المجلس

¹ Deem. R, Brehony. K, Heath. S, Active Citizenship and the Governance of Schools, Buckingham, open University Press, 1995, p3.

²Hind. A, the governance and management of charities, High Barnet; Voluntary Sector Press, 1995, p19.

الفعال على فن التحدي السلطة التنفيذية مع الاحتفاظ بعلاقة الصداقة، والخطر هو أن هذه العملية هي قريبة جدا من التفاصيل التي قد تقيّد استقلالية الرئيس التنفيذي في الإدارة التشغيلية للمؤسسة والحد من مساعي ريادة الأعمال التنفيذية التي تعتبر ضرورية في بيئة تنافسية حديثة.

ط. المساءلة: المجالس مسؤولة عن مساءلة المؤسسة بأكملها، وتسمح بوجود آليات لتقديم التقارير حول استخدام موارد المنظمة، مع تحمل مسؤولية القرارات المتخذة، أو عن الاخفاق في تحقيق أهداف المؤسسة ورؤيتها، وهناك ثلاث أنواع من المساءلة وهي:

- المساءلة التوضيحية: حيث يُطلب من مجلس الإدارة تقديم بيان عن الحسابات دون فرض عقوبات من الطرف الاخر؛
- المساءلة الاستجوابية: حيث يعتبر مجلس الإدارة ان مجرد الرد على الاستفسارات هو مساءلة كافية؛
- المساءلة الكاملة: حيث يلزم تقديم بيان بالحساب لطرف ثالث والذي يمكنه فرض عقوبات عند الضرورة.

عادة ما يتم تفسير مصطلح المساءلة بالمعنى الهرمي حيث يُنظر الى المساءلة على انها تصاعديّة الى اعلى سلطة في حين ان النقاش العام الحالي يميل الى ان يكون كمسؤولية جانبية لأصحاب المصلحة، بما في ذلك المحيط ومقدمي الخدمة واي موظفين، تتمتع بالضرورة بسلطات عقابية.

ي. التقييم الذاتي: أصبح من الشائع بشكل متزايد أن تقوم مجالس الإدارة بمراجعة فعاليتها بشكل منتظم، على الرغم من ان مؤسسات التعليم العالي لا تشير الى ان الادارة يجب ان تكون منتظمة، الا انها اوصت بان تقوم كل خمس سنوات على الأقل باستعراض فعاليتها، هذا التقييم الذاتي يمكن ان يكون جزءا مهما من نظام التعلم الجماعي لمجلس الإدارة حيث ينعكس على ادائه السابق، ويحدد المجالات التي تحتاج الى تحسين وإعادة صياغة مسار عملها، لتحقيق التحسين المطلوب.

ك. الاجتماعات: الاجتماعات هي الاليات التي من خلالها تناقش المجالس القضايا، والتي يتم فيها تطبيق الحوكمة، وبالتالي فان الاجتماعات الفعالة هي حجر الزاوية في فعالية مجلس الإدارة، التي تلفت انتباه

مجالس الإدارة الى مراجعة دورية للقضايا الاستراتيجية، ولكن يجب تعميمها على البنود العالية الجودة التي أعددتها السلطة التنفيذية، والتي يجب توزيعها على الأعضاء قبل الاجتماع، مع منحهم الوقت الكافي للتفكير، وضمان وجود أعضاء يتمتعون بالكفاءة لتأمين مناقشة عالية الجودة.

من البديهي ان تكون اهمية الاجتماعات الفعالة لحوكمة فعالة، لكن الأبحاث أظهرت أن أعضاء مجلس الإدارة غير راضين عادة عن اجتماعات المجلس.

على سبيل المثال، يذكر (Edwards Cornforth) ان: "اجتماعات مجلس الإدارة أحد المجالات المحورية التي يتم فيها تطبيق الحوكمة، ومن النتائج المشتركة لجميع الحالات، ارتفاع مستوى عدم الرضا عن الاجتماعات، غير انه من الواضح انه لم يتخذ الإجراءات الكافية لمعالجة هذه المشاكل، كان رد الفعل المعتاد هو ان اجتماعات مجلس الإدارة كانت مثقلة بالمعلومات التي اخذت وقتا طويلا في التفاصيل بدلا من التركيز على الصورة الأكبر"¹.

من الواضح أن هذه المنظمات تعمل داخل بيئة معيارية رسمية، على سبيل المثال يجب على مؤسسات التعليم العالي النظر في العديد من البنود المحددة لاجتماعات مجالس ادارتها، لذلك مثل هذه اجتماعات لها جداول اعمال طويلة جدا، حيث تتطلب استجابة مجلس الإدارة على حساب ما يكفي من الوقت لمناقشة القضايا الاستراتيجية، كما يمكن لمجلس الإدارة الفعال إضافة قيمة حقيقية الى عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة.

ل. اللجان: تمثل الآلية التي يقسم بها المجلس عمله الى وحدات مستقلة بذاتها، تفوض لها مسؤولية معالجة قضاياها، حيث تقدم هذه اللجان عند الاقتضاء توصيات الى المجلس بكامل هيئته للموافقة على الإجراءات المقترحة، يتمثل الخطر في لجان مجلس الإدارة في انها توفر فكرة يمكن من خلالها لأعضاء المجلس والتنفيذيين تطوير علاقاتهم، مما يتسبب في انجراف تدريجي للجان في القضايا التشغيلية عوض الاهتمام بمسائل الحوكمة. تحتاج المجالس الى إبقاء لجانها عند الحد الأدنى، وعمل ضمن الاختصاصات المحددة والمتفق عليها والتي تؤكد على ان سلطة اتخاذ القرارات تقع على عاتق مجلس الإدارة فقط.

¹ Cornforth. C, Edwards. C, Good Governance – Developing Effective Board Management Relations in Public and Voluntary Organisations, London, The chartered institute of management accountants, 1998, p41.

المطلب الثاني: محددات الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي

تم ابلء اهتمام كبير لقياس الأداء بشكل عام من قبل (Broadbent, 2007)، ولكن كان هناك اهتمام أقل بالفعالية في الحوكمة، تطرق (Bargh et al, 1996) الى عدد من الموضوعات التي يمكن ان تكون مرتبطة بالفعالية، على الرغم من أنهم لم يهتموا بها كموضوع بحد ذاته، لاحظوا أن هناك قيودا على تأثير مجالس الإدارة في صنع القرار، وأن هذا مرتبط جزئيا باعتماد أعضاء مجلس الإدارة على السلطة التنفيذية للحصول على المعلومات، وتصوراتهم بأنهم يفتقرون الى المعرفة التفصيلية الكافية، وبالتالي لم يكونوا دائما في وضع جيد لتحدي السلطة التنفيذية¹. كما تم التوصل الى انه من الحتمي ان يكون للعمليات الشخصية تأثير قوي على الحوكمة، ووجدوا ان هذا مرتبط بإنشاء نواة غير رسمية من الحكام، بقيادة الرئيس، والذين يمكنهم ممارسة تأثير كبير على الحكام المستقلين المتبقين، وعلقوا كذلك على " ان اعتماد الحوكمة الفعالة على الترتيبات الشخصية والغير رسمية، يحتوي على أفضل وأسوأ عملية حوكمة"².

كانت الفعالية مصدر قلق أكثر وضوحا ل (Bennett, 2001)، حيث حدد مجموعة من عوامل الحوكمة الفعالة، تم اشتقاق هذه العوامل من مجموعة متنوعة من المصادر، وتضمنت وجود عمليات دستورية وقانونية واضحة، ووضوح الهدف، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، وجودة المعلومات الواردة وحسن توقيتها، ومهارات أعضاء مجلس الإدارة³. كما تم تسليط الضوء على قضايا مثل ضيق الوقت الذي يتعين على أعضاء مجلس الإدارة تكريسه للقيام بأدوارهم، واهمية العلاقات الشخصية الجيدة بين أعضاء مجلس الإدارة. كما تطرقت الدراسات الحديثة التي أجراها (Bott, 2007)، و (Llewellyn, 2007)، الى الفعالية بدرجات متفاوتة، حيث كان تركيز دراساتهم على أدوار رؤساء وأمناء الهيئات الرئاسية، ولذلك فإن اعتبارهم للفعالية يتعلق في المقام الأول بما يجعل أصحاب الأدوار فعالين، ومدى مساهمتهم في الفعالية بشكل عام. فيما يتعلق بدور الرئيس، اقترح (Bott) ان الفعالية الشخصية للرئيس كانت مرتبطة بقدرته على ضمان الفعالية في المسؤوليات الرئيسية، وهو القدرة على العمل مع الشخصيات القيادية الأساسية وتوجيههم، مما

¹ Bargh et al, **Governing Universities, changing the culture? Society for research into higher education and Open University press**, Buckingham, 1996, p 135-136.

² Ibid, p.151.

³ See: - Bennett. B. J, **Corporate governance in the new Universities and Colleges of Higher Education**. EdD thesis, University of Southampton, Southampton, 2001, p 62-63

- Bennett. B. J, **The New Style Boards of Governors - Are They Working?** Higher Education Quarterly, Vol (56), No (3), 2002, p 295-296.

يضمن انه يحافظ على دعم الأغلبية العادية في مجلس الإدارة في جميع القضايا الحاسمة، وبالتالي، فإن الأعضاء القادرة على ترسيخ موقعها القيادي، وضمان المشاركة النشطة للآخرين، وخاصة الأعضاء رفيعي المستوى من كبار القياديين في المجالس، في الأمور الحيوية للجامعة وهيئتها الادارية. تتطلب قيادة المجموعة رئيس ذو مهارات عالية المستوى، مع القدرة على التحكم والتأثير¹.

وجدت (Llewellyn)، ان من بين الأمور الأخرى، ان السكرتير كان له دور مهم في المساهمة في الفعالية الشاملة، والعمل جنباً الى جنب مع الرئيس ونائب المستشار، "خارج الاعداد الرسمي لاجتماع مجلس الإدارة"، من خلال بناء العلاقة وممارسة السلطة والنفوذ، ووضع جدول الاعمال واتخاذ القرار². يتحدث (Berezi, 2008)، عن دراسته المتعلقة بالحوكمة في التعليم العالي، والذي ركز على أوسع نطاق عن فعالية الحوكمة وحدد عدداً من مؤشرات الفعالية، التي اعتبرت حاسمة في تحديد فاعلية أداء مجلس إدارة الجامعة، بما في ذلك³:

- المعارف والمهارات والخبرات؛
- التوجيه والتطوير؛
- الامتثال لمعايير الحوكمة والاطر القانونية؛
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

كما أشار الى ان من بين العناصر التي تم تحديدها على انها محددة للفعالية، هي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ويبدو انها القضية الوحيدة الناجمة والتي يمكن وصفها بأنها مقياس للفعالية⁴.

بالإضافة الى ذلك، اكتشف (Berezi) المراجعات الخاصة بفعاليتها التي أجرتها الهيئات الرئاسية، ووجد انه يُنظر اليها بشكل إيجابي، واقترح ان اجراء مثل هذه المراجعات أظهر ان الهيئات الرئاسية تأخذ قضايا

¹ Bott. R. A, **the role and function of chairs of university boards and councils** (Doctoral dissertation, university of Leeds), 2007, p.209.

² Llewellyn. D. G, **the role and influence of the secretary in relation to governing bodies in higher education** ((Doctoral dissertation, university of Bath), 2007, p. 53.

³ Berezi. G. M, **governance in higher education: a comparative study of English and Scottish university governing bodies** (Doctoral dissertation, University of Bristol), 2008, p.252-261.

⁴ Ibid, p 287.

الأداء على محمل الجد. ومع ذلك، كان لديه تحفظات بشأن المراجعات، حيث اقترح أنه يمكن تحسينها باستخدام "مقيمين مستقلين خارجيين"، لأن هذا سيجعلها خالية من التحيز ويزيد من صرامتها¹.

أخيراً، من خلال النظر في مناهج فعالية مجالس الإدارة في التعليم العالي، يحتاج المرء إلى الرجوع إلى دراسة الباحث (Schofield, 2009) في تقريره حول الفعالية في التعليم العالي، أقر بأن تطوير فعالية مجلس الإدارة هي القوة المحركة ومن بين العوامل المختلفة التي أشار إليها المسيرون الرئيسيون ما يلي²:

أ. القيادة الفعالة وديناميكيات مجالس الإدارة: بغض النظر عن هياكل الحوكمة الموجودة، تعمل الهيئات الادارية بشكل جيد فقط عندما يريد الأعضاء الرئيسيون المعنيون ان تعمل بشكل جيد، والعكس معترف به جيداً. ومن المسلم به بشكل متزايد ان مجلس الإدارة الفعال له دور قيادي مهم. هناك قائمة محتملة من القضايا التي تندرج تحت هذا العنوان، ولكن كثيراً ما يتم الاستشهاد بالقضايا الخمس التالية:

- نهج وأسلوب ودوافع رئيس مجلس الإدارة؛
- دعم الإدارة الفعال من قبل رئيس المؤسسة وربما الأعضاء الرئيسيين من فريق الإدارة العليا؛
- جودة التفاعل بين رئيس مجلس الإدارة ورئيس الجامعة وكاتب / سكرتير الهيئة الادارية؛
- طبيعة إدارة اجتماعات مجلس الإدارة وأسلوب الرئاسة؛
- الديناميكيات الشخصية بين أعضاء مجلس الإدارة.

ب. هياكل وعمليات الإدارة الفعالة: أهمية هياكل الحوكمة الفعالة والعمليات التشغيلية لا تكاد تكون مطلوبة، لهيئات الإدارة أدوار ومسؤوليات واضحة، كما ان هياكل صنع القرار فيه ملائمة لهذا الغرض، وجود نظام قانوني واضح وآليات ابلاغ مناسبة، يتم ترتيب اجتماعات مجلس الإدارة من تواتر وتوقيت ومكان وما إلى ذلك بما يتفق مع الغرض، حجم عضوية مجلس الادارة مناسب للاضطلاع بمسؤولياته.

ج. العضوية الفعالة في هيئات الإدارة: خمس عوامل محددة وواضحة في تحديد العضوية والمتمثلة في:

¹ Ibid, p 267-268.

² Schofield. A, what is an effective and high performing governing body in UK higher education? London: Leadership Foundation for Higher Education, 2009, p.28.

أولاً، تعيين أعضاء المجلس ذوي المهارات الكافية، والخبرة، والدفاع، وتنوع الخلفية،

ثانياً، دعم الأعضاء بمجرد تعيينهم،

ثالثاً، توفير التدريب التعريفي والتطوير المهني المستمر،

رابعاً، الاستفادة من مهارات وخبرات الأعضاء بمجرد تعيينهم،

وأخيراً، مراجعة وتقييم أداء الأعضاء.

د. الالتزام بالرؤية والثقافة التنظيمية والقيم: مع المؤسسات الجامعية من المحتمل ان تشمل العوامل

الرئيسية ما يلي:

فهم الرؤية والرسالة التنظيمية والالتزام بها، فهم وقبول الثقافة التنظيمية، دعم القيم الاكاديمية الأساسية

والدفاع عنها عند الضرورة، التنفيذ الفعال لمبادئ حسن السلوك والحياة العامة، وبناء الثقة في الحكم.

هـ. المراقبة والقياس الفعالين للأداء: يشمل العوامل الرئيسية التالية:

- اعتماد مؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها لقياس الأداء المؤسسي؛
- ضمان عملية تخطيط استراتيجي فعالة لإبلاغ قياس الأداء؛
- تلقي وتحليل المعلومات المحددة ذات الصلة بمؤشرات الأداء الرئيسية المتفق عليها؛
- قياس الأداء المؤسسي مع أطراف أصحاب العلاقة، قياس أداء المجلس بنفسه.

و. فعالية المعلومات والاتصالات: في جميع دراسات الحالة الخاصة بمؤسسات التعليم العالي، تمت

الإشارة بشكل متكرر الى ان جودة المعلومات التي يتلقاها أعضاء المجلس وكيفية ايصالها إليهم كانت

ذات أهمية قصوى في التأثير على كيفية اتخاذ القرارات والمشاركة في الاجتماعات، ومع ذلك فان

الاتصال الفعال أوسع من تدفق المعلومات الى المجلس الإدارة، ومن العوامل الرئيسية المحددة لهذه

الفعالية نذكر منها:

- التأكد من أن المجلس يتلقى معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب عن جميع المجالات التي

يكون مسؤولاً عنها، ويتم تقديم هذه المعلومات بأكثر قدر ممكن من الفعالية؛

- ان يكون هناك اتصال فعال بين أعضاء مجلس الإدارة وكبار المديرين؛
- ان يكون هناك اتصال فعال ثنائي الاتجاه داخل المؤسسة حول الهيئة الادارية وعملها؛
- ان يكون هناك اتصال خارجي فعال بشأن قضايا الحوكمة مع هيئات أصحاب المصلحة الرئيسية والجمهور بشكل عام.

من خلال الدراسة التي قام بها (Schofield, 2009) اتضح في اعتباره ان كل من هذه العوامل الست، يوجد خمسة عوامل مساعدة، كما قدم وصفا مفصلا للنتائج التسع المحتمل لمجلس الإدارة الفعالة.

المطلب الثالث: المحددات السلوكية لفعالية مجلس الإدارة

هناك وعي متزايد بأن فعالية أداء مجالس الإدارة (الحوكمة الرشيدة) لا يتم تحديدها فقط من خلال المحددات الهيكلية والرسمية مثل الحجم والتشكيلة، والأداء التنظيمي الذي يتم تفسيره بشكل ضيق على انه نتائج مالية، ولكن من خلال المحددات السلوكية أيضا. توصلت مراجعة ادبيات كل من

(Di Pietra & others, 2008 ; Weisbach & Hermalin,1991) ، الى نتائج غير مشجعة مفادها ان الخصائص الهيكلية او الشكلية لا تحدد فعالية مجلس الإدارة بقدر كبير وواضح، حيث ان العلاقة بين الخصائص الرسمية والأداء التنظيمي لاتزال غير مؤكدة في أحسن الأحوال¹. قد تكون هذه المحددات السلوكية مهمة بشكل خاص للحوكمة العامة وغير الهادفة للربح، حيث يكون دور مجلس الإدارة أكثر انتشارا وتباينا منه في حوكمة الشركات. سيتم التطرق الى طريقة تأثير الديناميكيات الاجتماعية في مجالس الإدارة مؤسسات التعليم العالي على فعاليتها، من خلال دراسة النزاعات المعرفية، واستخدام الخبرات، وتنظيم الجهود والتماسك الاجتماعي على أداء الرقابي والاستشاري للمجلس.

يركز المنهج السلوكي تجاه فعالية المجلس على أداء مهام الرقابية والاستشارية لمجلس الإدارة، بدلا من التركيز على الأداء التنظيمي، حيث يمكن لمجلس الإدارة ان يعمل بشكل جيد في الأوقات التي تكون فيها

¹ Dalton. D. Dalton. C. M, **Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance**, journal of management, 2011, vol (37), No (2), p404.

المؤسسة في حالة يرثى لها بسبب الظروف الخارجية، وقد تستمر المجالس بأقل جودة أداء للمهام الخاصة بهم عندما تعمل مؤسساتهم بشكل جيد¹.

وهي مناسبة بشكل خاص لدراسة فعالية مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، حيث يكون قياس الأداء التنظيمي عادة أكثر ازعاجاً، ومع ذلك وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالمجالس الغير ربحية والحوكمة على وجه الخصوص منذ منتصف التسعينات، لا تزال هناك فجوة في فهم العمليات الداخلية والديناميكيات مجالس الإدارة بشكل عام والمجالس الغير ربحية على وجه الخصوص².

الفرع الأول: معايير الجهد

بناء على مستوى المجموعة تشير معايير الجهد الى توقعات او التفكير المشترك لأعضاء مجلس الإدارة فيما يتعلق بمستوى الجهد الذي يُتوقع أن يستثمره كل فرد تجاه مهمة ما، وتؤكد المراجعات الأخيرة الى أهمية الجهود التي يكرسها أعضاء مجلس الإدارة للتحضير والتحليل والمشاركة في نقاشات مجلس الإدارة، على هذا النحو، قد يختلف الجهد المكرس للمهام المختلفة بشكل كبير في المجالس، والنتيجة المحتملة هي أن أعضاء مجلس الإدارة غالباً ما يعملون بمثابة ختم للمقترحات الإدارية التنفيذية، نظراً لان أعضاء المجلس لا يلتزمون في غالب بمراجعة المستندات والمعلومات الضرورية المقدمة قبل لاجتماعات. يعتبر نقص الجهد وثيقة صلة بشكل خاص بسياق مجلس الإدارة، حيث أن مجالس الإدارة عبارة عن مجموعات صنع القرار تتكون في الغالب من أشخاص خارجيين يحققون استقلالية كبيرة على حساب المعرفة الداخلية المنخفضة للمنظمة واستراتيجياتها، وبالتالي فإن التحضير لاجتماعات مجلس الإدارة والمشاركة فيها من حيث التدقيق في المعلومات التي تقدمها الادارة التنفيذية قبل الاجتماعات، يمكن أن يؤثر في قدرة المجالس على أداء مهامها بفاعلية³.

استناداً الى الحجج الواردة أعلاه، يتم تأكيد أن معايير الجهد تسهل مهام الرقابة والمهام الاستشارية، وان البحث وجمع المعلومات الخاصة بهم جنباً الى جنب مع الفحص الدقيق لتقارير الإدارة يساعد على إشراف

¹ Pugliese. A, Minichilli. A & Zatonni. A, **Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance**, journal of business Research, 2013, p 2.

² Heemskerk, K., Heemskerk, E. M., & WATS, M, Behavioral determinants of non-profit board performance: the case of supervisory boards in Dutch secondary education. *Non-profit management and leadership*, 2015, p2.

³ Minichilli. A, and all, **Board task performance: An exploration of micro-and macro-level determinants of board effectiveness**, Journal of Organizational Behavior, vol (33), No (2), 2012, p 196.

مجلس الإدارة، في حين ان الاعداد المعمق مع المشاركة النشطة أثناء الاجتماعات يسهل تقديم المشورة للمجلس.

الفرع الثاني: الصراعات المعرفية

تتجلى غالبا في الخلافات حول محتوى المهام التي يتم تنفيذها، بما في ذلك الاختلافات في وجهات النظر والأفكار والآراء، نتيجة لتأثير النزاعات على فعالية المجموعة، اقترحت (Jehn, 1997) منظورا بديلا عن طريقة التمييز بين تعارض المهام والعلاقات، حيث لاحظت انه على الرغم من ان تعارض العلاقات يقلل بشكل عام من الرضا بين الأعضاء ويتداخل سلبا مع أداء المهام، الا ان تعارض المهام يمكن ان يكون مفيدا لأداء المهام عندما تعمل المجموعة في مهام غير روتينية، في حين كانت هذه المعايير مرتبطة بزيادة في عدد وشدة النزاعات والعلاقات، الا أنها لم تزيد من قدرة الأعضاء على التعامل مع النزاعات بشكل بناء¹.

يؤكد تركيز مجالس الإدارة كمجموعات صنع القرار على الفرق بين تعارض المهام والعلاقات، كمجموعات من الأعضاء المؤهلين بجودة عالية دون علاقات هرمية ويلتقون بشكل عرضي فقط، يمكن للنزاعات المعرفية أن تحسن عملية صنع القرار لأنها تسهل تبادل المعلومات بين أعضاء مجلس الإدارة، بالإضافة الى زيادة جودة النقاش، مما يجبر أعضاء المجلس على التفكير في بدائل ذات نطاق أوسع، علاوة على ذلك، تزيد من ميل الأعضاء الى فحص قضايا المهام والانخراط في معالجة المعلومات ذات صلة بالمهمة، وهذا بدوره قد يؤدي الى التفكير في بدائل إضافية وتقييم أكثر دقة لهذه البدائل².

ويتوقع النزاع المعرفي أيضا على البعد التنظيمي، فكلما ارتفع مستوى التنظيم كلما أصبحت النزاعات المعرفية أكثر إيجابية³.

من الملاحظ ان الصراع المعرفي لأعضاء مجلس الإدارة يساهم في إجبار كبار المديرين على تبرير مقترحاتهم الاستراتيجية وتقديم في وجهات نظر بديلة، ويمكن ان تكون مفيدة أو عكس ذلك اعتمادا على خصائص

¹ Jehn. K. A, **A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict**, Administrative Science Quarterly, 1995, p 256.

² Minichilli. A, and all, **op.cit**, p196-197.

³ De Wit. F, Greer. L, **The paradox of intragroup conflict: A Meta-Analysis**, Journal of Applied Psychology, vol (97), No (2), 2012, p 360.

المجموعة، وأن عدم روتينية المهام التي يتم إجراؤها في مجالس الإدارة تؤكد الجوانب الإيجابية للنزاعات بين الأعضاء، واستنادا الى ذلك نستنتج ان الصراعات المعرفية قد تؤدي الى عمليات صنع قرار أفضل.

الفرع الثالث: التماسك الاجتماعي

يُعرف التماسك الاجتماعي عموما على أنه ميل مجموعة الى أن تكون متحدة في السعي لتحقيق أهدافها، حيث يعمل هذا الأخير على تحسين المشاركة والتواصل داخل أعضاء المجموعة ويزيد من قبول الأهداف والمهام والادوار بينهم، ويؤثر التماسك الاجتماعي الغير كافي سلبا على أداء المهام، بحيث يؤدي التماسك الى التفكير الجماعي داخل مجلس الإدارة، ويتطور التفكير الجماعي عندما يشعر الأعضاء بانخراطهم العميق في مجموعة ما، ويرغبون في التوصل الى توافق في الآراء¹.

من الملاحظ ان التماسك الاجتماعي داخل المجموعة هو عامل رئيسي لظهور التفكير الجماعي.

الفرع الرابع: مهارات أعضاء مجلس الإدارة

لا يوجد في الأدبيات السابقة وصف واضح للمهارات على الرغم من وجود فهم واسع النطاق، حيث يُقر (Hoffman) بأن " مصطلح الكفاءة ليس له تعريف واحد مقبول على نطاق واسع"². يوضح أيضا (Weinert) مصطلحات " الكفاءة أو المهارة، أو السلوك المختص أو الشخص المتخصص"³، وصعوبة التحديد الدقيق أو التفريق الواضح بينهما.

حيث بذل المؤلفون جهودا للتمييز بين "الكفاءة، المهارة، معيار الأداء، والسلوك الذي يتم من خلاله

تحقيق هذه الكفاءة".

¹ Klaas Heemskerk and all, **Behavioral determinants of non-profit board performance. The case of supervisory boards in Dutch secondary education**, *Non-profit management and leadership*, vol (25), No (4), 2015, p5-6.

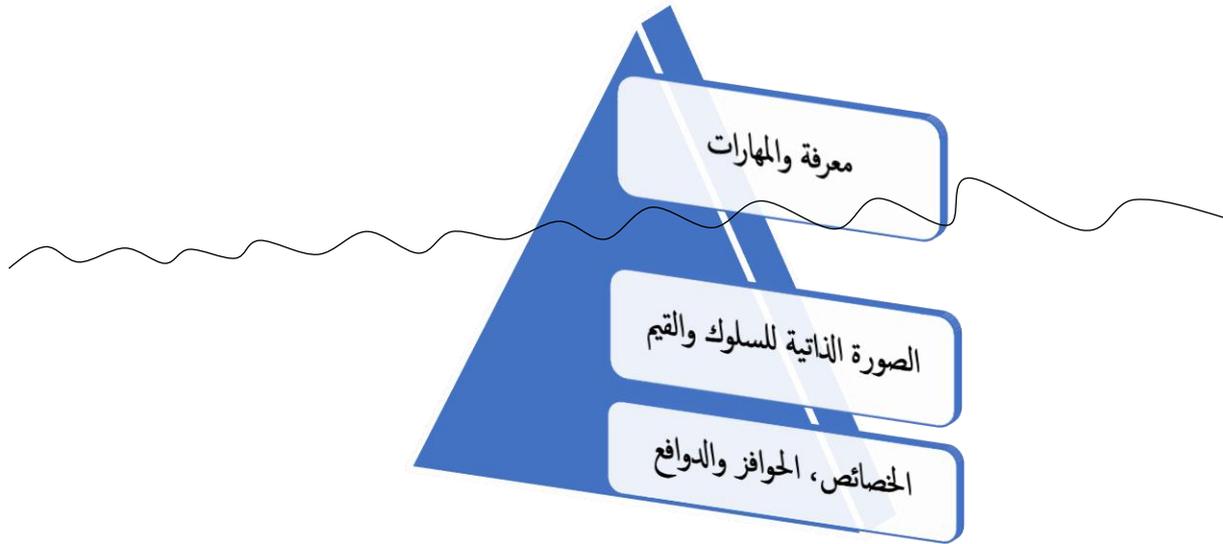
²Hoffmann, T, **The meaning of competency**, journal of European industrial training, vol (23), No (6), 1999, p 275.

³ Weinert, F, E, **concept of competence: a conceptual clarification**, In D. S. Rychen and Salganik; L.H, (Eds) *Defining and selecting key competencies*, Kirkland, WA: Hogrefe and Huber, 2001; p 45.

من أجل وضوح أكثر لم يتم إجراء التمييز بين هذه المصطلحات، لأن جميع العناصر ذات صلة مهمة، ولإدراك أن العديد من المؤلفين لديهم آراء مختلفة حول ماهية الكفاءة والتعريفات المتاحة والمتعددة، والتي سيتم التعامل معها على أن لها نفس المعنى.

حتى السبعينيات، كان هناك ندرة الأدبيات حول الكفاءات بشكل عام، منذ ذلك الحين، ركزت الأبحاث بشكل أكبر على البيئة الديناميكية المتزايدة للعديد من المؤسسات، لأنها تبعد عن الهيكل الهرمي إلى الهيكل المسطح، مع التركيز على أداء الموظفين والتزامهم بالاستراتيجية التنظيمية، كما أنها تتيح الفرصة لتوسيع نطاق البحث عن الكفاءات اللازمة لحياة ناجحة تتمتع بالمسؤولية للفرد¹، وكلها تولى أهمية كبيرة لتحديد القدرات والمهارات كجزء من منهجية تقييم رأس المال البشري. التفاعل بين مختلف عناصر المهارات يمكن أن يكون أكثر وضوحاً من خلال النموذج الذي اقترحه (spencer) سنة 1993، والممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (II، 3): يوضح النموذج الهرمي للمهارات



Source: spencer, L. M, spencer, S .M, **competence at work: models for superior performance**, New York: John Wiley and Sons, Inc., 1993, p 11.

¹ Canto-Sperber. M, and Dupuy, J-p, **competencies for the good life and the good society**, In D. S. Rychen and Salganik; L.H, (Eds) Defining and selecting key competencies, Kirkland, WA: Hogrefe and Huber, 2001, p 67.

يوضح الشكل أعلاه نموذج جبل الجليد الذي اقترحه (Spencer and Spencer, 1993)، وهو طريقة لتقييم التفاعل بين مختلف عناصر المهارات، ويقدم صورة لما يلي: قمة الجبل حيث تكون المهارات والمعرفة أكثر وضوحاً وقابلة للتطوير نسبياً، ويكون التدريب أكثر فاعلية من حيث التكلفة، أما الخصائص في أسفل الجبل الجليدي، الصورة الذاتية أو المواقف والقيم، الصفات أو السلوك، والعوامل الدافعة التي هي أقل وضوحاً ومن الصعب تقييمها وتطويرها.

يمكن ملاحظة أن السمات والقوى الدافعة تتمركز في قاع جبل الجليد، هذه هي أكثر الخصائص خفية والتي تعكس الإطار النظري للحوكمة في محاولة لترشيد سلوك أعضاء مجلس الإدارة، وهذا هو المكان الذي قد لا يعلن فيه الفرد عن نيته، على سبيل المثال، آراء محددة. وقد تم استخدام النموذج المذكور أعلاه للمساعدة على تحليل المهارات الأساسية للأعضاء.

يلخص (Boyatzis) هذا الاهتمام، مشدداً على أن السعي إلى تحقيق الفعالية في المؤسسة يعزز فهم الأشخاص والكفاءات التي تخلق أو تحدد هذه الفعالية. ويشمل الذكاء العاطفي العديد من المصطلحات، مثل الذكاء الاجتماعي، والذكاء الداخلي والذكاء البشري¹. وتكتسي هذه المهارات أهمية في هذه الدراسة لأنها تعتبر ضرورية لأداء جيد لمجالس الإدارة.

الذكاء الجيد ومهارات التعامل مع الآخرين، وهذا يتوقف مع العمل الأساسي ل (Maclellan) الذي يفترض أن الذكاء وحده لا يكفي لتحقيق التميز في الأداء²، ويدعم هذا الرأي (kunnanatt) "المؤسسة تدرك بسرعة أن الذكاء التقليدي أو الذكاء هو ضروري، لكنه غير كافٍ من أجل الأداء البشري والتقدم الوظيفي في هذه المؤسسات"³.

¹ Boyatzis. R. E, **competencies as a behavioural approach to emotional intelligence**, Journal of management Development, vol (28), No (9), 2009, p 749.

² McClelland. D. C, **Testing for competence rather than for "intelligence"**, American Psychologist, vol (28), No (1), 1973, p01.

³ Kunnanatt. J. T, **Emotional intelligence: theory and description: a competency model for interpersonal effectiveness**, Career Development International, vol (13), No (7), 2008, p 614.

ز. المهارات ومجلس الإدارة:

يتضمن بعض الأفكار حول الكفاءات الأساسية للمدير، مثل الحاجة الى التفكير الاستراتيجي والادراك والرؤية، كما انه من غير المؤلف وجود مؤلفين قد دمجوا كفاءات الأعضاء الفرديين مع كفاءات مجلس الإدارة، مما يجعل من الصعب تمييز أي مهارات منفصلة¹. تم إنشاء قائمة الكفاءات الأكثر شمولاً الموجودة في مراجعة الادبيات بواسطة (Coulson-Thomas, 2009) الذي أنشأ عشر مجموعات من الكفاءات على النحو الوارد في الجدول ادناه، والتي لم يرتبها حسب الأهمية، تتعلق بجميع أعضاء مجلس الإدارة، وتوضح تنوع الخصائص الإدارية، مع التركيز على القطاع الربحي كذلك:

الجدول رقم (II، 6): يوضح المجموعات العشر للكفاءات.

الكفاءات
الصفات الشخصية: مثل النزاهة، الحكمة، السلطة، الحكم، القيادة، الشجاعة، والاستقلالية، النظرة الإيجابية، البراعة والدبلوماسية.
الوعي ببيئة الأعمال
المسؤولية تجاه أصحاب المصلحة: المسؤولية تجاه المؤسسة أعلى من المصلحة الذاتية
الرؤية والمنظور الاستراتيجي
التفكير التجاري وحسن الحكم التجاري
فهم المسائل الادارية والقانونية والمالية والمتطلبات ذات الصلة، على وجه الخصوص، فهم دور مجلس الإدارة والتزاماته ومسؤولياته القانونية، فهم هيكل المجلس وأداءه
مهارات اتخاذ القرارات في مجالس الإدارة والعمل الجماعي في بيئة المجلس
تحديد وصياغة وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية
الخبرة في مجال الاعمال التجارية
الوعي الأخلاقي والحساسية لمواقف وقيم الآخرين

Source: Coulson-Thomas. C, **Competence of an effective director**, industrial and commercial training, 2009, vol (41), No (1), pp 29-30.

¹ Mears, Anthony, **A study of the core competencies of external board members in Uk Universities**, Doctoral thesis, university of Huddersfield, 2015, p 41.

بناء على الجدول أعلاه، فإن قدرات أعضاء مجلس الإدارة، وإن لم تكن كافية لضمان فعالية المجلس، من المتوقع أن يكون لها تأثير كبير على عمل هذا الأخير، وعلى الرغم من أن الخبرة والمهارة قد يكون لها بعض الخصائص المتأصلة، يمكن تطوير بعض الكفاءات الأساسية لأعضاء المجلس، وهو ما اعترف به (Tricker, 2012) من خلال طرحه لسؤال التالي: ما هي التطورات التي يمكن لأعضاء المجلس تقديمها؟، وربما على أساس فردي، وكيف يمكن قياس فائدتها؟¹

المطلب الرابع: علاقة الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة بإدارة مؤسسات التعليم العالي ونتائجها

شهد نظام التعليم العالي بشكل عام وإدارة مؤسسات التعليم العالي بشكل خاص تغييرات هيكلية عميقة، ومع ذلك، فإن هدف هذه المؤسسات وعلاقتها ببيئتها تشهد حالياً تحولات كبيرة لاسيما الثقافة الجامعية التي أصبحت أكثر انفتاحاً على مختلف أصحاب المصلحة مع الحفاظ على الاستقلالية الأكاديمية والعلمية. ويمكن اعتبار ظهور نظرية "الإدارة العامة الجديدة" (New Public Management) التي حلت محل المدخل التقليدي للحكومة "إدارة القطاع العام" (Public-Sector Management)، لعدم فعاليته وافتقاره للمرونة في الاستجابة لمطالب السوق، أين تم إعادة تعريف العلاقة بين الحكومة ومؤسسات التعليم العالي من نموذج سلطة الدولة إلى نموذج إشراف الدولة، وتمثل المعالم الرئيسية لذلك في تعزيز الاستقلالية المؤسسية والمحاسبية، بالإضافة إلى تطور اقتصاد المعرفة بمثابة رد فعل لبيئة مؤسسات التعليم العالي على الاتجاهات الحديثة المختلفة لتوسع صناعة التعليم العالي و المتابعة تطور مجتمع المعرفة (Drucker, 1969)، وفهم جديد لأدوار التعليم العالي والبحث العلمي، أين تمت إعادة تشكيل مهام مؤسساته وتوجيهها نحو منظور تطوير ودمج المؤسسة في النسيج الاجتماعي والاقتصادي، باعتبار هذه الأخيرة مراكز ابتكار وتطوير تقدم مبادرات إصلاح غير تقليدية ليس فقط في مجال التعليم العالي والتعليم والتعلم، وإنما في جميع مجالات البحث والتطوير والابتكار والخدمات المجتمعية، كما أن تحويل هياكل وأدوار الإدارة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي قد يكون ضرورياً ولكنه ليس شرطاً كافياً لتحقيق التغيير في هذه المؤسسات وتعزيزه، بدون الاهتمام بتكامل هياكل الإدارة مع نظام المؤسسة التعليمية انطلاقاً من استراتيجية واضحة المعالم تكون الحوكمة أحد

¹ Tricker, B, **corporate governance: principles, policies, and practices (2nd ed)**, Oxford University press, 2012.

محاورها الأساسية. كما يؤكد الباحثون على أهمية "إدارة التغيير" في الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي أكثر من التغيير نفسه، فمعظم التشريعات القانونية لتطبيق الحوكمة بهذه المؤسسات موجودة بالفعل ولا تحتاج سوى لتفعيلها وتطبيقها بشفافية من خلال تعظيم الإنجاز وتوسيع باب المساءلة، ومراقبة أداء سير الإصلاح في التعليم العالي ضمن منهجية واقعية ذات رؤية مستقبلية رشيدة (OECD/World Bank, 2010).

الحوكمة الفعالة تساهم بشكل كبير في تحسين إدارة مؤسسات التعليم العالي من خلال تحسين نوعية التعليم العالي، وتركز الحوكمة الفعالة على الطريقة التي توضع بها هذه المؤسسات سياساتها الاستراتيجية، جمع الموارد واستخداماتها، برامج التدريب، تطوير المناهج الدراسية، وإدارة المؤسسات في التعليم العالي، حيث يؤدي ضعف تطبيق الحوكمة الى عدم كفاءة العمليات والهياكل الادارية، مما يؤدي بدوره الى تقديم خدمات غير فعالة، بالإضافة الى ذلك، غياب المساءلة والشفافية وسيادة القانون يؤديان الى ضعف الإدارة ويشجعان انحراف السلوكيات مثل الفساد، تراجع جودة الخدمات المقدمة والاستغلال الغير سليم للمؤسسات لتحقيق مكاسب شخصية، وضعف الممارسات التعليمية، وتشتمل الحوكمة الفعالة على العمليات والهياكل المشاركة في عملية صنع القرار، وبالتالي، يمكن تشكيلها من خلال إنشاء هياكل جديدة مثل الأدوار ومناصب جديدة ومكاتب رسمية في المؤسسة أو إدخال عمليات جديدة، على سبيل المثال يمكن منح المؤسسة التعليم العالي الاستقلالية فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي والشؤون المالية والتشغيلية¹.

تظهر الدراسات حول علاقة بين الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي وادارتها الى ان الحوكمة تؤثر على أصحاب المصلحة في المؤسسات من خلال تمكينهم من مراقبة الإدارة بكفاءة، مما يضمن فعالية العمليات والممارسات مع القضاء على الانحراف السلوكي والاحتيال المالي، بالإضافة الى ذلك تعمل الحوكمة الفعالة في التعليم العالي على تعزيز الأداء من خلال حماية مصالح مختلف أصحاب المصلحة، وتشجيع أو تسهيل اعتماد ممارسات إدارية أفضل، مما يؤدي الى صياغة قرارات استراتيجية أفضل والاستخدام الفعال للموارد التنظيمية، الى جانب ذلك، تؤثر الحوكمة على الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي من خلال تأثيرها على القيم والاعراف والقواعد التنظيمية التي تشكل سلوكيات واتجاهات أعضاء مؤسسات التعليم العالي، وينتج عن ذلك سلوكيات

¹ Samir Abdul-Aziz, **The Relation between Good Governance and Improving Performance in the Higher Education -HE- Institutions**, journal of Business and Management Studies Vol. 8, No. 2; December 2022, p 30.

إيجابية تساعدها على تحقيق أهدافها، تعزيز الاتساق في المؤسسة من حيث المهمة ورؤية التنظيمية، ويظهر الباحثون ان الاستقلال المؤسسي وتقليل تدخل الحكومة في الإدارة الداخلية لمؤسسات التعليم العالي ضروريان لنجاح مؤسسات التعليم العالي عالميا.

حيث تم تصنيف النتائج المحتملة عن اقتران الحوكمة الفعالة بإدارة مؤسسات التعليم العالي وانعكاساتها على حوكمة هذه المؤسسات الى ثمان فئات من النتائج، إضافة الى فئة واحدة تشمل المسائل الخاصة بكل مؤسسة. والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية¹:

أ. ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية

هذا معترف به على نطاق واسع كمسؤولية رئيسية للهيئة الحاكمة، بطبيعة الحال، يعد تنفيذ الخطة الاستراتيجية مسؤولية ادارية، بحيث يجب على مجلس الإدارة التأكد من تحقيق ذلك، علاوة على ذلك، المساعدة في صياغة واعتماد الخطط الاستراتيجية التي يحتاج مجلس الإدارة لضمان الامتثال بالمعايير المعترف بها، مثل الاستخدام الأمثل للموارد، ويوفر هذا النهج تركيزا حقيقيا على مشاركة هيئة حاكمة.

وعليه يمكن استنتاج ان الهيئات الادارية الفعالة يمكن تمييزها بجودة الخطط الاستراتيجية للمؤسسة، تلك التي تركز على الواقعية وتميل الى ان تأتي من مؤسسات ذات حكم جيد، مهما كان تعريفه، فإن مجلس الإدارة الذي يحقق هذا الهدف بالتزامن مع الإدارة يمثل قيمة مضافة.

ب. ضمان الأداء المالي الجيد

وهي مسؤولية أخرى مفهومة وواضحة من الهيئات الادارية، ومقبولة على نطاق واسع، يشمل الاداء المالي الجيد جميع موارد المؤسسة، بما في ذلك العقارات وراس المال البشري(الموظفين)، وقد يختلف الأداء المالي من مؤسسة لأخرى، وبالنظر الى هذه الإدارة يمكن القول ان أي مؤسسة للتعليم العالي ليست مسؤولة عن قياس الأداء المالي لها بحكم عدم وجود حوكمة فعالة.

ج. ضمان المساءلة والامتثال التنظيمي

¹ Schofield. A, op.cit, p.38-42.

هذا المقياس للفعالية يختلف عن بعض المقاييس الأخرى، لأنه يتعلق بإظهار الامتثال للمتطلبات المحددة بشكل أساسي من قبل السلطة الوصية بحكم انها الهيئة الممولة لها، ان قدرة مؤسسات الجامعة على اثبات المساءلة أمر بالغ الأهمية والذي يمثل جانب من جوانب الفعالية من وجهة نظر أصحاب المصلحة الخارجيين، في الواقع تستند عملية المساءلة من خلال إظهار امتثال الهيئة الادارية وبتالي زيادة ثقة السلطة الوصية.

ومع ذلك على الرغم من أهمية هذا المقياس، الا انه يمثل الحد الأدنى من العناصر التي تشكل الفعالية. في الواقع، قد يكون من الممكن للهيئة الادارية للمؤسسات الجامعية تلبية جميع هذه المتطلبات ولكن أداءها لا يزال ضعيفا من الناحية العملية. لا سيما ان العديد من العمليات التي تشكل الامتثال، تتم خارج مجلس الإدارة. حدثت العديد من فضائح الحوكمة في السنوات القليلة الماضية في الشركات التي كانت تلتزم بمتطلبات بيئتها التنظيمية، ولكنها لم تعالج بشكل كافي مقاييس النتائج الأخرى.

د. ضمان جودة الخدمات الاكاديمية

بالنسبة لبعض مؤسسات التعليم العالي، ربما يكون هذا المقياس أحد أكثر النتائج المثيرة للجدل للحوكمة الفعالة، على الرغم من المسؤولية الواضحة للهيئة الحاكمة، لا يقتصر المؤشر على المسائل الاكاديمية فحسب، بل تشمل المسؤولية العامة لمجلس الإدارة لضمان التكوين الجيد للطلاب، وجودة جميع الخدمات المؤسسية المقدمة، تحديد هذا المقياس كعامل لفعالية مجالس الإدارة، لا يمكن ان يقلل من دور مجالس الاكاديمية الأخرى. يلاحظ تزايد الاهتمام بمسؤوليات مجلس الإدارة في هذا المجال من قبل الجامعات الامريكية والمملكة المتحدة، خاصة ان نموذج الحوكمة الذي تمارسه هذه الجامعات تقليدي يتم فيه التأكيد على الفصل بين المشاريع والقضايا الاكاديمية، كما هو الحال في الجامعات البريطانية قبل عام 1992، ومع ذلك يتم تشجيع مجلس الإدارة على زيادة الاهتمام بالجودة الاكاديمية لأسباب كثيرة: زيادة الشعور بالمسؤولية، زيادة القدرة التنافسية، تعزيز الرقابة العامة.

كما أشار (Schofield)، انه من مسؤولية الوصي ضمان الجودة الاكاديمية، المسؤولية كعضو في مجلس الإدارة، وأحد واجباته للتأكد من حصول المؤسسة على الموارد الكافية وترشيد استخدامها.

هـ. التقييم الفعال للمخاطر ودعم الابتكار

المخاطر والابتكار وجهان لعملة واحدة، بحيث يجب ان يكون لدى جميع مؤسسات التعليم العالي عمليات قائمة لمراقبة المخاطر وادارتها، وعادة ما يتم ذلك من قبل لجنة التدقيق، ولكن في بعض المؤسسات يكون من خلال مخاطر إضافية للجنة، توجد العديد من التدابير المحتملة لتقييم فعالية مجلس الإدارة في هذا المجال، والتي تحتاج الى ان تكون مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقضايا ذات الصلة بتطوير الاستراتيجية والأداء المالي. يسلط حجم وتعقيد العديد من مؤسسات الجامعة الضوء بشكل متزايد على مسؤوليات مجلس الإدارة في إدارة المخاطر ودعم الابتكار.

و. تعزيز سمعة المؤسسات وقدرتها التنافسية

تسعى باستمرار معظم مؤسسات التعليم العالي الى تعزيز السمعة، والتي تستند الى التصورات التي يتم انشاؤها على مدى فترة طويلة، ويترتب على ذلك ان هذه السمعة تحظى بثقة الجميع داخل المؤسسة، وان مجلس الإدارة يتحمل مسؤولية حمايتها وتعزيزها.

ز. توفير الثقة في الحوكمة المؤسسية

هناك ثلاث عناصر على الاقل مرتبطة بهذا العامل: توفير الثقة الداخلية للموظفين والطلاب في بيئة جماعية، توفير الثقة الخارجية لأصحاب المصلحة الرئيسيين والسلطة الوصية، توفير الثقة الخارجية لمجموعات المصالح العامة والخاصة. يمثل أحد التحديات الرئيسية ويترتب عن ذلك ان مجلس الإدارة يلعب دورا مهما في التعبير عن ذلك بشكل فعال، من خلال إظهار سلوك المؤسسة الجيد والمسؤولية الاجتماعية، والذي يعكس دور مؤسسة التعليم العالي في المجتمع المحلي وهو زيادة التحصيل ودعم الاقتصاد المحلي.

ح. تقديم الدعم البناء للمديرين التنفيذيين وتحدياتهم

تقديم الدعم والمشورة هو عملية لتحقيق الحوكمة الفعالة، وبالتالي تحقيق هذه القيمة هو ناتج عن الإدارة الحوكمة، ولكي تكون فعالة يجب ان تحظى بالترحيب والتقدير من جانب المستفيدين من رؤساء وأعضاء مجلس الإدارة.

ط. النتائج الرئيسية الأخرى الخاصة بالمؤسسات الجامعية

على الرغم من ان العوامل الثمانية المذكورة أعلاه قد تكون عامة لجميع مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي، لكن في بعض الأحيان، قد تكون هناك عوامل محددة أخرى حاسمة في تحديد كفاءة مجلس الإدارة، على سبيل المثال، قد يكون مشروع انمائي او ما شابه مهم جدا في عمل مجلس الإدارة من اجل تقييم الفعالية، لدرجة ان الجامعة تستخدم بند إضافي الى الأساليب الأخرى.

خلاصة:

مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي هو الهيئة الرئيسية لصنع السياسات والاستشارات في جميع الأمور المتعلقة بالبرامج الأكاديمية والبحثية بالمؤسسة التعليمية، وهو رسمياً الهيئة الاستراتيجية المنتخبة الأكثر مركزية على المستوى المؤسسي، كما يمكن اعتبار مجلس الإدارة ساحة مهمة للتغيير المؤسسي والتي يؤثر عليها، وهو جهة فاعلة مهمة في عملية صنع القرار ومسؤول أيضاً عن ضمان الجودة الأكاديمية، بما في ذلك الحرية والنزاهة الأكاديمية، والتقييم والقبول وإجراء البحث، يتألف مجلس الإدارة في المقام الأول من الأكاديميين، الذين يمثلون التنوع الأكاديمي في الجامعة، ويوفر المجلس مكاناً مهماً لمشاركة الطلاب في صنع القرار الأكاديمي، وهو مجلس مستقل، لكنه يشترك في عضويته مع كبار التنفيذيين والإدارة العليا، وهو هيئة تمثيلية للأعضاء المشاركين في عمليات الامتثال والابتكار بمؤسسات التعليم العالي.

ومن المأمول أن تكون هذه الدراسة الإطار المقترح لتحديد الحوكمة الفعالة لمجالس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، وقيمة عملية لمؤسسات التعليم العالي والتي ترغب مجالسها في إجراء مراجعة ذاتية لفعاليتها، كما أن الحكم على فعالية ترتيبات الحوكمة معقد، ومع ذلك، فهو يقدم توضيحاً إلى أن حقيقة ما يشكل فعالية المجالس في الحوكمة أمر صعب وغير قابل للتحديد بسهولة ولكنه ممكن ويحتاج إلى نشاط مستدام.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة التي تستهدف فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، تم الوقوف على حال مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، بدراسة هيكلية ونشاط (أدوار) هذه الهيئات والعوامل المساعدة في تفعيلها من أجل تحقيق الحوكمة، وفي هذا سياق، يبدو أن الأبحاث العامة حول فعالية مجلس الإدارة في التعليم العالي وأنشطته قليلة، على الرغم من أن العديد من المنشورات العلمية تحتوي على قائمة من المسؤوليات والتزامات مجلس الإدارة المقترحة، حيث تسعى هذه الدراسة الى سد الفجوة المعرفية، وبناء على المراجعة النظرية، ثم تقديم قائمة أولية لجملة من العناصر الأساسية من أجل حوكمة فعالة لمجلس إدارة في مؤسسات التعليم العالي، وتستند الدراسة على استبيان تم ارساله الى مؤسستين جامعتين يكشف هذا الأخير عن آراء أعضاء مجالس الإدارة حول تطبيق الحوكمة، هيكلية ومهام المجلس، مع دراسة مدى مواءمة عوامل الحوكمة الفعالة مع أنشطة مجالس الإدارة، ثم تقديم نتائج الدراسة الميدانية التي تدرس العلاقة بين فعالية مجلس الإدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك، فإن فعالية المجلس ترتبط حتماً بالواجبات والالتزامات التي تفوضها له السلطة الوصية، وبالتالي لا يمكن الحكم على فعالية مجلس الإدارة الا في حدود الأدوار التي يقوم بها، مما يثير العديد من البدائل حول دور مجلس الإدارة في المستقبل.

واستناداً لذلك يشمل الفصل التطبيقي ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: منهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

يمثل سياق البحث خلفية هامة في جميع مجالات الدراسة، ويمثل طريقة التحقيق التي تعتبر نھجا علميا وفعالا في البحث العلمي، في سياق الاعمال والإدارة، تم تعريف البحث من قبل (Thornhill, 2003) على أنه "شيء يقوم به الافراد من أجل اكتشاف الأشياء بطريقة منهجية وبالتالي زيادة معرفتهم"، بحيث تشمل المنهجية على مجموعة الأساليب والتقنيات التي توجه تطوير البحث وتساعد على تصويب النهج العلمي، وعليه ستدور منهاجيتنا المتبعة حول النقاط التالية: تحديد الأساس المنهجي، وأدوات جمع البيانات، حدود الدراسة، المجتمع والعينة، بالإضافة الى طرق المعالجة وتحليل البيانات

المطلب الأول: الأساس المنهجي وأدوات جمع البيانات

الفرع الأول: الأساس المنهجي

الهدف من الدراسة هو معرفة ما إذا كان تفعيل دور مجلس الإدارة يحسن من حوكمة مؤسسات التعليم العالي، للقيام بذلك، تم الاعتماد كأساس منهجي على النموذج التفسيري الذي يسمح برصد المحددات الموضوعية ويعتمد بدوره على تقنيات منهجية كالملاحظة والقياس والتجريب، ونسعى من خلاله الى فهم العلاقة بين فعالية مجلس الإدارة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وفقا لبناء الجهات الفاعلة أي الممثلين في عضوية هذه الهيئة، والمتجسدة في آرائهم وتمثيلاتهم وخبراتهم، الذي أصبح من الممكن تحقيقه بشكل أساسي من جمع البيانات. هذا ما يبرر حقيقة أن النهج المعتمد يركز جزئيا على وجهات النظر، والانطباعات التي قدمها الأعضاء الذين تمت مقابلتهم او استجوابهم انطلاقا من الاستبيان، بالإضافة الى انطباعاتنا الخاصة، لذلك اعتمد الأسلوب النوعي باعتباره النهج الأكثر ملاءمة لهذا النموذج.

يتوافق تصميم الاسلوب النوعي مع أهداف الدراسة، ويضمن منح التفاعل مع مصدر بيانات البحث، وتشير الدراسات الى أن استراتيجية البحث التي تنشرها الدراسة تعتمد على نوع سؤال البحث أو الموضوع قيد التحقيق، وبالتالي، فإن استراتيجية البحث التي يعتمدها الباحث يجب ان تستجيب للاتجاهات الأساسية للدراسة، ومنه فإن دراستنا تبحث في العلاقة بين فعالية مجلس الإدارة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي،

يتطلب هذا البحث تحليلاً عميقاً للطريقة التي تتفاعل بها هذه الهيئات داخل وخارج المؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، فإن المشاركين الذين سيكونون قادرين على تقديم البيانات الكافية للتوصل إلى استنتاجات هم أعضاء في مجالس إدارة هذه المؤسسات الجامعية، أو هم جزء من هيكل حوكمة هذه المؤسسات. نتيجة ذلك، لديهم معلومات يمكنهم توفيرها فيما يتعلق بعمل هذه المجالس، وبالتالي، فمن الصواب اعتماد نهج بحثي يضمن أن الدراسة تستفيد من معرفتهم الواسعة في الموضوع قيد البحث.

بالنظر إلى ضرورة تقديم نتائج الدراسة في حدود إطار زمني معين، تتخذ عملية جمع البيانات جميع التدابير اللازمة لضمان انتهاء من جميع الخطوات ذات الصلة في الوقت المحدد، لهذا السبب، استغرقت العملية الكاملة الموضحة في المنهجية سبعة أشهر، ففي هذه الفترة، تحصلت الباحثة على الإذن من مختلف المؤسسات الجامعية لإجراء المقابلة وتوزيع الاستبيان.

في حين لم تكن جميع المؤسسات على استعداد لإجراء المقابلة أو الإجابة على الاستبيان من قبل أعضاء مجالس إدارتها، إلا أنهم كانوا مستجيبين تماماً بعد تلقي حزمة مفصلة تحدد الغرض من الدراسة وأهميتها المحتملة لقطاع التعليم العالي. يضمن اتباع هذا النهج توفر لدى الباحثة المنصة المطلوبة لطرح أسئلة واضحة وعميقة تتعلق بعمل المجلس، علاوة على ذلك، العمل مع مجموعة تتوفر على أفراد لديهم خبرة ملحوظة فيما يتعلق بهيكل حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة

تمشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن في صدد دراسته والمتعلق بفعالية مجلس الإدارة ودوره في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وإسقاط هذه الدراسة على بيئة قطاع التعليم العالي في الجزائر، ونظراً إلى أن الموضوع قيد البحث جديد نسبياً فإنه بحاجة إلى نظام لجمع البيانات ما من شأنه أن يمكن الدراسة من التأثير على الممارسات والأبحاث المستقبلية والأدبيات الحالية بشكل ملحوظ، حيث تم الاستناد على مجموعة من الأدوات بغية الوقوف على الجوانب التي تضمن أفضل معالجة للموضوع والوصول إلى النتائج المرغوبة من الدراسة، وتمثل الأدوات الأساسية المستعملة فيما يلي:

- ✓ الوثائق والبيانات؛
- ✓ المقابلات العلمية؛
- ✓ الاستبيان؛
- ✓ الأدوات الإحصائية: تم الاعتماد على برنامج (Excel 2013) لتفريغ البيانات في شكل جداول لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل والبرنامج الإحصائي (Spss v23) لمعالجة البيانات.

أولا: الوثائق والبيانات

اعتمدنا على استخدام الأدبيات الحالية، أي الأعمال العلمية التي تم الانتهاء منها بالفعل في الموضوع قيد البحث، وهي آلية بحث تتيح للباحث التعمق في الدراسات حول الموضوع من أجل تحديد النماذج النظرية التي تؤكد أو تنفي بعض جوانب الموضوع محل الدراسة. كما ان "العمل الأكاديمي المتاح يوفر للباحث تبريرا شاملا لبعض التركيبات النظرية، مما يوفر البيانات النوعية والكمية" (Flick, 2018).

الحافز الأكبر لهذا الأسلوب هو انه يوفر للباحث وصولا غير متحكم به الى مجموعة واسعة من البيانات، تجسد هذه البيانات النتائج الذاتية والوصفية من مصادر متنوعة، وبالتالي توفير فرصة لتطوير دراسة تمتد نتائجها الى سياق أوسع من المقابلات أو الاستبيانات أو الملاحظة المباشرة.

بالإضافة الى ذلك، تسمح باستخراج البيانات الهامة مثل تقارير مجالس الإدارة ومستندات المؤسسات الجامعية وتصريحاتها، والتي ستكون ذات قيمة عالية للغاية، نظرا لان الإنتاج الأكاديمي حول الموضوع محل الدراسة ليس شاملا او كافيا، فامتلاك هذا الكم الضئيل من الادبيات للعمل به يفوض أحد دوافع الأساسية لاستخدام المؤلفات والاحصائيات الحالية، والمتمثلة في:

- القوانين والمراسيم التنفيذية والنصوص التشريعية الوطنية الواردة في الجريدة الرسمية؛
- الأبحاث العلمية من مقالات وأطروحات دكتوراه أجنبية في نفس المجال؛
- تقارير محاضر اجتماعات مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية والأجنبية؛
- تصفح العديد من المواقع الالكترونية لمؤسسات التعليم العالي الجزائرية والأجنبية منها.

ثانيا: المقابلات العلمية الشخصية

يضمن اللجوء الى استخدام المقابلات لجمع البيانات، ضمان تقديم مجموعة من الادلة دون الاضطرار الى اثبات مصداقيتها وموثوقيتها، بشرط اختيار العينة الصحيحة التي تقوم عليها الدراسة. حيث تتمثل احدى الحوافز الرئيسية لاستخدام المقابلات لجمع البيانات " أنها تسمح للباحث بقراءة الإشارات الغير لفظية والسلوك وحتى التعمق في التحقيق اعتمادا على التفاصيل التي تقدمها هذه المعلومات التي تتعلق بالمستجوب" (Appleton, 1995)، كما تسمح المقابلة بالتحقيق في مجموعة واسعة من العوامل التي تساهم في فعالية مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة الى جمع البيانات المتعلقة بالتفاعل والعلاقة بين هذه هيئة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي. وتوفر فرصة للتعمق أكثر في الكشف عن المفاهيم التي تبدو غير واضحة.

كان الهدف منها محاولة التحقق مما إذا كان هناك تناقض بين النظرية والواقع أو الممارسات الفعلية لهذه الهيئة، تم من خلالها طرح أسئلة الاستبيان بأسلوب مباشر على عينة تحتوي على عضوين من جامعة مستغانم وعضو من جامعة وهران 1، يتمتعون بمصداقية كافية للتطرق الى الموضوع محل الدراسة، والتي ساعدتنا في الأخير على تحليل نتائج الاستبيان، وتحسين صدق وموثوقية البيانات التي تم تجميعها، وهو أمر مهم لجودة النتائج الاجمالية للدراسة، ومن الضروري ملاحظة حقيقة أن المقابلات تسفر عن بيانات ذاتية لأنها تعبر عن الرأي الشخصي للمستجوب، في ضوء ذلك، تعتمد جودة مرحلة تحليل البيانات ونتائج الدراسة بشكل كبير على مهارات الباحثة في اعتماد البيانات على آليات تحليل مختلفة والتأكد من تجنبها لأي شكل من أشكال التحيز.

ثالثا: الاستبيان

أداة أخرى استخدمت لجمع البيانات في هذه الدراسة وهي الاستبيان، يعتبر هذا الاخير أداة نموذجية لجمع البيانات الكمية، ومع ذلك نظرا لان هذه الدراسة نوعية، فإنها لن تكون قادرة على تقديم البيانات التي يحتاجها الباحث، الحافز الرئيسي للاستبيان هو انه يوفر للباحث فرصة للتحكم في طبيعة الإجابات المقدمة من افراد العينة، طبيعتها الهيكلية تحد من إجابات المشاركين ضمن مجموعة من المعلمات، مما يضمن الارتباط،

بحيث لا يمكنهم تقديم إجابات مفصلة لان معظم الاستبيان اسئلته مغلقة، تمكن المشاركين من تقديم إجابات بسيطة والتي يتم استخدامها لإجراء تحليل احصائي لاختبار الظاهرة.

المطلب الثاني: حدود، مجتمع وعينة الدراسة

بعد عرض الأساس المنهجي للدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات، سوف نتطرق الى حدود الدراسة الميدانية، مجتمع الدراسة والعينة المستهدفة، بالإضافة الى صعوبات الدراسة التي واجهتها.

الفرع الأول: حدود الدراسة

تمثلت فيما يلي:

الحدود المكانية: لغرض الإجابة على إشكالية البحث تم حصر الدراسة على عينة من مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، والمتمثلة في جامعة مستغانم، جامعة وهران 1، نظرا لحساسية الموضوع رفضت اغلبية المؤسسات التجاوب مع الدراسة وصعوبة التواصل مع أعضاء مجالس الإدارة لالتزامهم المهنية، والاهم الرفض التام عن الإجابة.

الحدود البشرية: استهدفت الدراسة أعضاء مجلس الإدارة لكل جامعة من قيادات أكاديمية وإدارية.

الحدود الزمانية: تمثلت فترة الدراسة الميدانية الممتدة من تاريخ مباشرة العمل الميداني بتوزيع الاستبانة على المؤسسات محل الدراسة، الى غاية جمع البيانات وتحليلها احصائيا وتفسيرها ثم الخروج بنتائج واجابات عن إشكالية الدراسة المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضياتها، التي استغرقت ثلاث أشهر تقريبا.

الحدود الموضوعية: اهتمت هذه الدراسة بالمحاور المرتبطة بكل من تطبيق الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة، مدى ملاءمة هيكلية ومهام مجلس الإدارة لمبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي من اجل معرفة الدور الذي يقوم به فعليا، بالإضافة الى دراسة مدى إمكانية وجود عوامل تؤثر على درجة فعالية هيئة الحوكمة هذه من وجهة نظر أعضاءه.

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المجتمع هو "مجموعة محدودة أو غير محدودة من العناصر المحددة مسبقا التي تتعلق بها الملاحظات"¹، ووفقا لهذا التعريف شمل المجتمع المستهدف مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من الناحية المثالية يتم القيام بالمسح الشامل لجميع المؤسسات التابعة لقطاع التعليم العالي المتواجدة على التراب الوطني من مؤسسات جامعية مدارس عليا ومعاهد، ونظرا لكبر حجم المجتمع الموصوف أعلاه، يتعذر القيام بذلك بسبب نقص الوقت والموارد، وعليه تم اختيار العينة.

معالجة العينات "هي تحديد اختيار الأشخاص المستهدفين في الدراسة"²، في الدراسات النوعية تستخدم عينات غير احتمالية، والتي تحاول إعادة إنتاج مجتمع كلي بموثوقية أكبر، مع الاخذ بعين الاعتبار خصائص المجتمع، وبالتالي لم يتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث شمت قائمة المستجوبين أعضاء مجلس الإدارة، تم اختيارهم بناء على الدور الذي يمثلونه في المجلس وقدرتهم على تزويدنا بالمعلومات ذات الصلة، كما اضطررنا لاستبعاد الممثلين الأعضاء الذين لم يرغبوا في الإجابة، تكونت عينتنا النهائية من 13 عضوا.

الجدول رقم (III، 1): نمط عضوية الأعضاء المستجوبين

نمط العضوية	جامعة مستغانم	جامعة وهران 1
عضو منتخب عن الأساتذة	2	2
عضو منتخب عن الطلبة	/	1
عضو منتخب عن الموظفين	1	/
عضو معين	2	1
عضو مشارك (عمداء الكليات ونواب مدير الجامعة)	3	1
المجموع الكلي	13 عضوا	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

¹Magagna. T, *Management et gouvernance des Universités en Afrique points de vue acteurs à propos du mode de fonctionnement de l'université Omar Bongo et de L'Université des sciences de la santé au Gabon* (thèse de doctorat), faculté des sciences de l'éducation, université LAVAL, Québec, 2005, p101.

² Angers, op.cit, p101.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (III، 1) أن العينة جاءت شاملة لجميع أنماط عضوية مجلس الإدارة، لكن نسبة الاستجابة كانت ضعيفة جدا من طرف هذه العينة المستهدفة.

قدر عدد الأعضاء المنتخبين لجامعة مستغانم (3 من أصل 12) بنسبة (25%) من الفئة المستجوبة، وقدر عدد الاعضاء المعينين (2 من أصل 12) أي بنسبة (16.67%) من الفئة المستجوبة، في حين كان عدد الأعضاء المشاركين (3 من أصل 14) أي بنسبة (21.43%) من الفئة المستجوبة.

اما بالنسبة لجامعة وهران 1، قدر عدد الأعضاء المنتخبين (3 من أصل 12) أي بنسبة (25%) من الفئة المستجوبة، بالإضافة الى عضو واحد معين من أصل 8 بنسبة (12.5%) من المستجوبين، بالإضافة الى عضو واحد من الأعضاء المشاركين من أصل 16.

المطلب الثالث: إجراءات تصميم الاستبيان

يركز عنصر البحث في هذه الدراسة على ردود أعضاء مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي على استبيان منظم حول مدى فعالية مجلس الإدارة في حوكمة هذه المؤسسات، بالإضافة الى دراسة مدى ملاءمة العوامل المشتركة لفعالية مجلس الإدارة مع واقع المجالس محل الدراسة، ومن المعروف أن هذه التقنية، كما هو الحال مع جميع منهجيات البحث، تعاني من نقاط ضعف متأصلة، ما لم يتم التعرف عليها يمكن ان تحد من صحة نتائج الدراسة، ومن مواطن الضعف المعترف بها عند استخدام الاستبيان لجمع البيانات، ما يلي:

أولاً: ستعكس الردود الواردة آراء المستجوبين الخاصة بأنشطة مجلس الإدارة، وبالتالي ستعتمد بشكل كبير على درجة موضوعيتهم الخاصة، والتي يمكن أن تختلف بشكل ملحوظ بين أعضاء مجلس الإدارة نفسه؛

ثانياً: ستتأثر الأجوبة بالأسئلة الفعلية المطروحة في الاستبيان، على الرغم من الحرص الشديد على الموضوعية في بناء الأسئلة، من أجل التقليل من التأثير الشخصي للباحثة في اختيار الأسئلة وصياغتها قدر الإمكان.

الفرع الأول: تصميم الاستبيان

تم تصميمه لاستنباط آراء المستجوبين حول العوامل التي قد تؤثر على فعالية مجلس الإدارة من اجل تعزيز ممارسات حوكمة مؤسسات التعليم العالي، تم استخدام الأسئلة المغلقة لتسهيل الاجابة عليها وتحليلها بالإضافة الى تحديد اتجاهات المستجوبين.

شملت مرحلة تصميم أداة الدراسة تحديد متغيرات الدراسة والتي تمثل محاور الاستبيان، وبالتالي مر تصميمه بالخطوات التالية:

- ✓ تحديد الهدف من الدراسة الميدانية والمستمد من الأهداف العامة للدراسة، من خلال ابراز مدى مساهمة مجلس الإدارة كآلية فعالة لحوكمة مؤسسات التعليم العالي، حيث تم اختيار جملة من مبادئ الحوكمة ومحددات الفعالية لهذه الهيئة على أساس أنها الأقرب وأكثر الماما بالإطار النظري للدراسة، واعتمدنا تقنية سبر الآراء لعينة من أعضاء مجلس إدارة في الجامعات محل الدراسة؛
- ✓ إعداد الاستبيان في صورته الأولية وعرضه على الأستاذ المشرف مع الاخذ بملاحظاته وتعديلاته؛
- ✓ استشارة عدد من الأساتذة وفي نفس الوقت هم ممثلين في عضوية مجلس الإدارة، من أجل تأكيد محاور ومؤشرات الدراسة؛
- ✓ عرض الاستبيان على محكمين؛
- ✓ بناء الاستبيان واعتماده في شكل نهائي،

الفرع الثاني: هيكل الاستمارة ومحاورها

غطى الاستبيان أربعة عناصر أساسية، حيث شمل القسم الأول التفاصيل الشخصية لأفراد العينة المدروسة والمتمثلة في أعضاء مجلس الإدارة المستجوبين، ثم ركز القسم الثاني على مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات محل الدراسة، تم تصميم القسم الثالث لاستنباط رأي المستجيبين حول أهمية محددات الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة من حيث المهام والهيكلية، بينما يضم القسم الأخير وجهات نظر أعضاء المجلس حول

درجة تطبيق هذه المحددات أو العوامل ضمن الأنشطة اليومية لهذه الهيئة، كما تضمن سؤالين مفتوحين، الأول حول العوامل المساهمة في تفعيل هذه الهيئة، والثاني حول أهمية دور رئيس مجلس الإدارة.

الجدول رقم (III، 2): أقسام الدراسة الميدانية

عدد العبارات	محاور الدراسة
4	القسم الأول: خصائص العينة المدروسة
	القسم الثاني: متغيرات الدراسة
22	المحور الأول: درجة تطبيق الحوكمة
11	المحور الثاني: هيكلية مجلس الإدارة
27	المحور الثالث: مهام مجلس الإدارة
13	المحور الرابع: أهمية عوامل الحوكمة الفعالية لمجلس الإدارة ودرجة تطبيقها
2	سؤالين مفتوحين
79	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على استمارة الاستبيان

كما هو موضح في الجدول أعلاه، فقد تضمن الاستبيان ثلاث أقسام يأتي ذكرها كالاتي:

✓ **القسم الأول:** شمل على الخصائص الديمغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في متغيرات المراقبة، الغرض من استعمالها هو تحديد إطار الدراسة، والتي على أساسها يتم تحديد الفروق في آراء الأعضاء المستجوبين، وتمثلت هذه متغيرات المناسبة مع الوحدة الاحصائية المدروسة في الجنس، الفئة العمرية، نمط العضوية في مجلس الإدارة، الفترة المهنية.

✓ **القسم الثاني:** شمل هذا الأخير على ثلاث محاور رئيسية للدراسة، محور يخص درجة تطبيق مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، لأنه من المعلوم انه لا يمكن الحديث عن مجلس الإدارة دون التطرق لمبادئ الحوكمة، باعتباره الآلية الأساسية المسؤولة عن تطبيق الحوكمة، والمحور الثاني يتعلق بهيكلية ومهام مجلس الإدارة، فيما تمثل خص المحور الثالث أهمية عوامل الحوكمة

الفعالة لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي ودرجة تطبيقها في الهيئات محل الدراسة، ويتكون من (73) عبارة؛

✓ **المحور الأول:** يضم الأسئلة المتعلقة بمبادئ الحوكمة المعتمدة في الدراسة، يهدف الى معرفة درجة التزام مجالس الإدارة محل الدراسة بتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسساتها، ويتكون من (22) عبارة؛

✓ **المحور الثاني:** تطرق هذا المحور لهيكله مجلس الإدارة في المؤسسات الجامعية محل الدراسة، طريقة عمل هذا الجهاز ومهامه، والغرض منه معرفة الفجوة بين المثالي والفعلي او الواقع العملي لأنشطة المجلس، ويتكون من (38) عبارة؛

✓ **المحور الثالث:** تطرق هذا المحور الى عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة ودرجة تطبيقها، وتهدف الى معرفة درجة تأثير هذه العوامل على فعالية مجلس الإدارة من اجل تعزيز الحوكمة، ويتكون من (13) عبارة؛

✓ **القسم الثالث:** تضمن سؤالين مفتوحين حول اقتراح اليات أو عوامل أخرى غير التي تم دراستها تساهم في تفعيل هيئة الحوكمة هذه، ودور رئيس مجلس الإدارة.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة

بعدما تم تجميع بيانات الاستبيان وتنظيمها كمياً، تم الاعتماد في معالجتها وتحليلها احصائياً على برنامج الحزم الإحصائية (Spss v23)، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

✓ النسب المئوية والتكرارات تم استخدامها لوصف عينة الدراسة ومعرفة توجه الإجابات الى اجمالي افراد العينة المدروسة؛

✓ المتوسط الحسابي (Mean) باعتباره اهم مقاييس النزعة المركزية المستخدم في تحليل إجابات عينة الدراسة، بقياس درجة أهمية إجابات العينة المستهدفة ويتم ترتيب عبارات الاستبيان انطلاقاً من قيمته في كل عبارة؛

✓ الانحراف المعياري (**Standard Deviation**) والذي يمثل أبرز مقاييس التشتت، الغرض منه قياس مقدار انحراف إجابات أفراد عينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور عن المتوسط الحسابي؛

✓ معامل (**Cronbach's Alpha**) وهو مقياس لدرجة ثبات وصدق فقرات الاستبيان، ويأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح بالموجب والسالب أي نفس معامل الارتباط البسيط، القيمة العالية تدل على وجود ثبات مرتفع، والقيمة المقبولة بحسب المصادر تبدأ من (0.60)؛

✓ معامل الارتباط الرتبي (**Spearman**)، وهو اختبار احصائي غير معلمي تم اعتماده لقياس مستوى الارتباط الاحصائي او تحديد قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات رتبية (متغيرات فعالية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة الجامعية)، انطلاقاً من رتب البيانات الملاحظة والتي كانت من الصنف النوعي الترتيبي؛

✓ تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي (**Likert. T. Scale**) ، لقياس الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول كل عنصر في الاستبيان، بحيث تكون الاستجابات تعبر عن الآراء ويعتمد المقياس على ردود تدل على درجة الموافقة او الاعتراض على صيغة ما، باستعمال أوزان تتوافق مع درجات السلم، كما هو موضح في الجدول أدناه رقم (III، 3) :

الجدول رقم (III، 3): يمثل مقياس ليكارت الخماسي

درجة الموافقة	موافق جدا	موافق	نوعاً ما	غير موافق	غير موافق تماماً
الوزن	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان

يمكن الاستعانة بمقياس ليكارت الخماسي كمييار للحكم على استجابة أفراد العينة لكل فقرة من فقرات المحاور، ولتحديد طول المقياس يتم حساب المتوسط المرجح باتباع الخطوات الموالية:

حساب المدى وهو الفرق بين اعلى درجة وأدنى درجة في المقياس (5-1=4)، بعدها يتم حساب طول الخلية الذي يمثل المدى مقسوم على عدد درجات المقياس (5/4=0.8)، تم إضافة هذه القيمة الى أدنى قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، والجدول رقم يوضح ذلك:

الجدول رقم (III، 4): يوضح توزيع الإجابات حسب المتوسط الحسابي وفقا لمقياس ليكارت الخماسي

طول خلايا مقياس ليكارت	درجة الالتزام	درجة الموافقة	درجة التأثير
من 1-1.80	التزام ضعيف جدا	غير موافق تماما	تأثير ضعيف جدا
من 1.81-2.60	التزام ضعيف	غير موافق	تأثير ضعيف
من 2.61-3.40	التزام متوسط	موافق الى حد ما	تأثير متوسط
من 3.41-4.20	التزام قوي (مرتفعة)	موافق	تأثير قوي
من 4.21-5	التزام قوي جدا (مرتفعة جدا)	موافق تماما	تأثير قوي جدا

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على الاستبيان

الفرع الرابع: دراسة موثوقية أداة الدراسة (الاستبيان)

خضع الاستبيان للتحكيم من قبل أساتذة لديهم خبرة في تقنية البحث هذه، وأعضاء من مجلس إدارة جامعة مستغانم، من خلال مراجعة مسودات مختلفة للاستبيان، واقتراح عدة تعديلات، أيضا كان هذا الأخير خاضعا لعملية تجريبية قبل إصداره الى المؤسسات المشاركة، وقد سلط الضوء على العديد من مجالات الغموض وسوء الفهم داخل الصياغة، وكثرة عدد الأسئلة، بالإضافة الى طرح اقتراحات لأسئلة إضافية تكميلية وموسعة يلزم معالجتها قبل إصداره.

• دراسة موثوقية الاستبيان

تتعلق فكرة "الموثوقية" بمدى انتاج أي أداة بحث نتائج متناسقة عند استخدامها بشكل متكرر، وهناك ثلاث طرق لقياس الموثوقية: طريقة الاختبار-إعادة الاختبار، موثوقية المبرمج الداخلي (محكمين)، وطريقة التناسق الداخلي، عادة ما يتم استخدام اختبار الاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، وهو

أفضل مقياس موثوقية إجابات الاستبيان ، يتم من خلاله تقدير العلاقة المتوقعة بين اختبار واحد وشكل بديل افتراضي يحتوي على نفس العدد من العناصر، ويظهر Cronbach's Alpha كيف تكمل العناصر بعضها البعض بشكل جيد عند قياس جوانب مختلفة من نفس المتغير .

يتخذ اختبار ألفا قيمة من الصفر الى الواحد، وكلما اقتربت قيمته من الواحد، كانت النتائج أكثر موثوقية، كما يتم اعتبار القيمة 0.7 على أنها الحد الأدنى للقيمة المقبولة، في الدراسة الحالية، تم استخدام Cronbach's Alpha لقياس موثوقية إجابات الاستبيان، وتشير النتيجة البالغة (0.980) الى الموثوقية في إجابات الاستبيان، يرتبط تقييم المصدقية بما إذا كانت أداة البحث تقيس ماهيتها أم لا. تأخذ اختبارات المصدقية أحد الاشكال الثلاثة: صدق المعيار، صدق المحتوى، وصدق البناء، تم استخدام صحة المحتوى لاستطلاع الاستبيان بين أعضاء مجلس الإدارة بالمؤسسات الجامعية الذين شاركوا في الاختبار التجريبي. والجدول الموالي ويوضح ذلك:

- ثبات الاستبيان: من أجل تقدير موثوقية البيانات المكوّنة لاستبانة الدراسة، تم استخدام معامل الثبات (Cronbach's Alpha)، قيمة هذا الأخير محصورة بين 0 و 1، وكما اقتربت من الوحدة كلما زاد الاتساق الداخلي لبيانات.

الجدول رقم (III، 5): يبين تقدير معامل Cronbach's Alpha

معامل الثبات (Cronbach's Alpha)	مجموع العبارات	محاور الاستمارة
0.936	22	المحور الأول: تطبيق مبادئ الحوكمة
0.571	9	هيكلية مجلس الإدارة
0.948	18	الدور الرقابي والاشرافي
0.863	9	الدور الاستراتيجي والخدمي
0.972	13	المحور الثالث: عوامل الحوكمة الفعالة
0.980	71	المجموع الكلي

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss v23

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ثبات أداة الدراسة، حيث بقدرت قيمة معامل الثبات

(Cronbach's Alpha) بـ (0.980) وهي قيمة قريبة جدا من 1، والتي يشير الى وجود ثبات عال

يؤكد الاتساق الداخلي بيانات

المطلب الرابع: الخصائص الديمغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

وفقا للطابع الديمغرافي والوظيفي لأعضاء مجلسي الإدارة، توزعت خصائص مفردات العينة محل الدراسة

كما يلي:

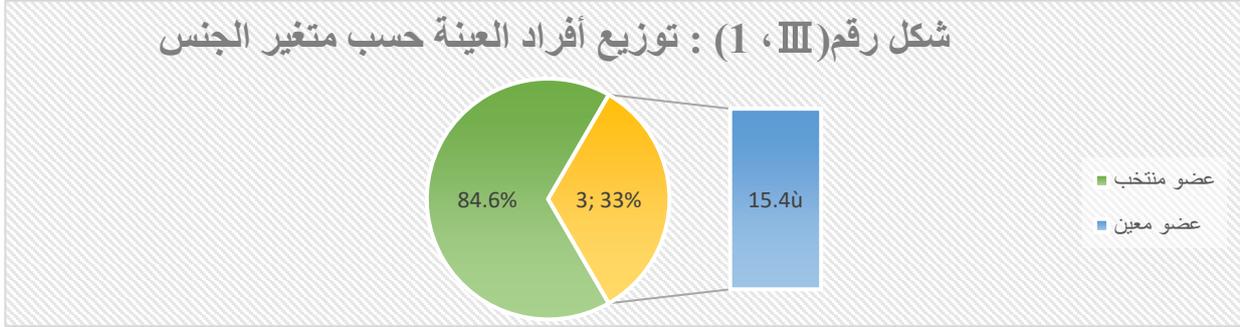
الجدول رقم (III، 6): يوضح الاحصائيات الديمغرافية والوظيفية لمفردات العينة.

النسبة المئوية	التصنيف	الخصائص
84.6	ذكر	الجنس
15.4	أنثى	
/	من 18 الى 24 سنة	الفئة العمرية
7.7	من 25 الى 35 سنة	
46.2	من 36 الى 45 سنة	
46.2	أكثر من 45 سنة	
46.15	عضو منتخب	نمط العضوية في مجلس الإدارة
23.07	عضو معين	
30.8	عضو مشارك	
7.7	اقل من 5 سنوات	الفترة المهنية
15.4	من 6 الى 10 سنوات	
23.1	من 11 الى 15 سنة	
30.8	من 16 الى 20 سنة	
23.1	كثير من 20 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستمارة.

الفرع الأول: وصف أفراد العينة حسب متغير "الجنس"

يوضح الشكل رقم (III، 1) توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

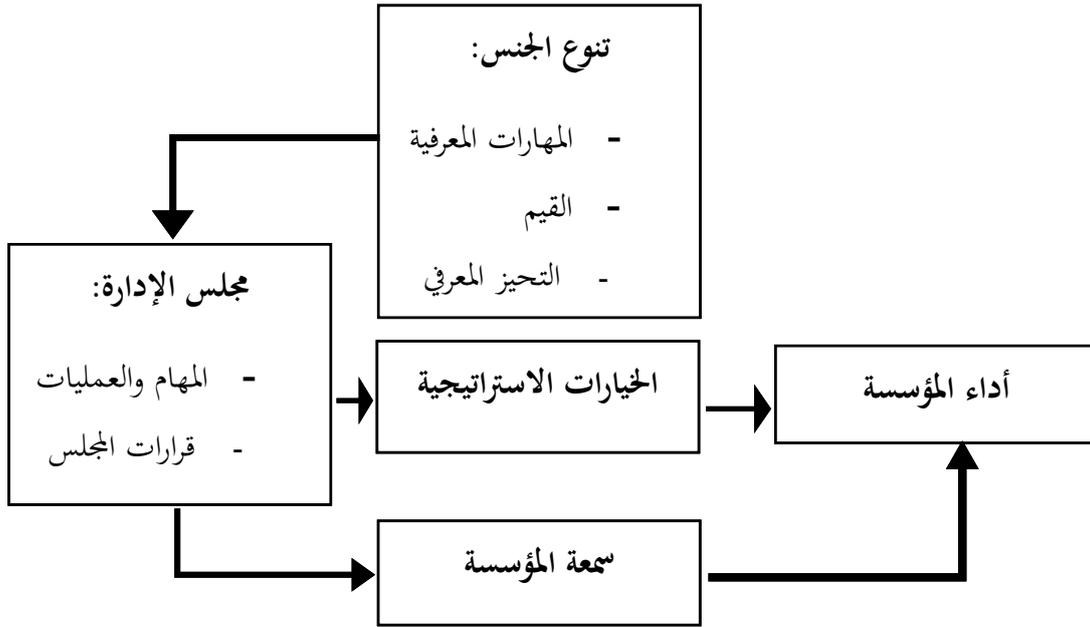
من خلال النتائج الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ وجود فرق واضح بين نسبة الذكور والاناث، حيث شمل وجود حضور ذكوري كبير، وقدرت نسبة الذكور ب 84.6%، بينما كانت نسبة الاناث 15.4%، وهو ما يدل على أن معدل مشاركة الذكور في عضوية المجلس يطغى على معدل مشاركة الاناث.

ومن الجدير بالذكر أن تكوين مجالس الإدارة ظل لفترة طويلة محصورا بوجود الرجال، وهناك المزيد من الأصوات التي تطالب بتشكيلة أكثر توازنا بين الرجال والنساء، حيث لاتزال المرأة تمثل تمثيلا ضعيفا نسبيا في مناصب المسؤولية، وأدخلت العديد من الدول الأوروبية أو تخطط للقيام بذلك حصصا للنساء في مجالس الإدارة في السنوات الأخيرة.

في الواقع، يعتبر بعض المؤلفين أن وجود المرأة هو ضمان للحكم الراشد، باعتبار ان نجاحات واخفاقات المؤسسات مرهونة بقرارات الإدارة العليا ومجلس إدارتها، قد يكون للشخصية والخبرات تأثير ملموس على عملية صنع القرار، وبشكل عام ينتج عن تنوع الأشخاص مجموعة متنوعة من الآراء التي تؤثر على عملية صنع القرار وتحسنها، حيث يرتبط التنوع بين الجنسين بالابتكار والابداع ويعتبره العديد من المؤلفين مصدرا

للأداء الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي¹. وأن التنوع يجعل المجموعة أكثر فعالية على المدى الطويل، وهو عامل يثري مستوى النقاش داخل مجلس الإدارة.

الشكل رقم (III، 2): يوضح التنوع بين الجنسين في مجلس الإدارة



Source : Thèse Mamadou Toé Diversité et gouvernance des entreprises contribution à la question de la représentativité des femmes dans les instances de gouvernance et ses enjeux, 2012 p.6.

ما يمكن استخلاصه من الشكل أعلاه هو ان مشاركة المرأة في هيئات الحوكمة يعزز القدرة المعرفية لمجلس الإدارة ويحفز ظهور أفكار متنوعة وبالتالي تحسين جودة القرارات والقدرات الاستراتيجية والرقابية.

¹ Aziz Lamia, op.cit, p168.

الفرع الثاني: وصف أفراد العينة حسب متغير "السن"

الشكل رقم (III، 3): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

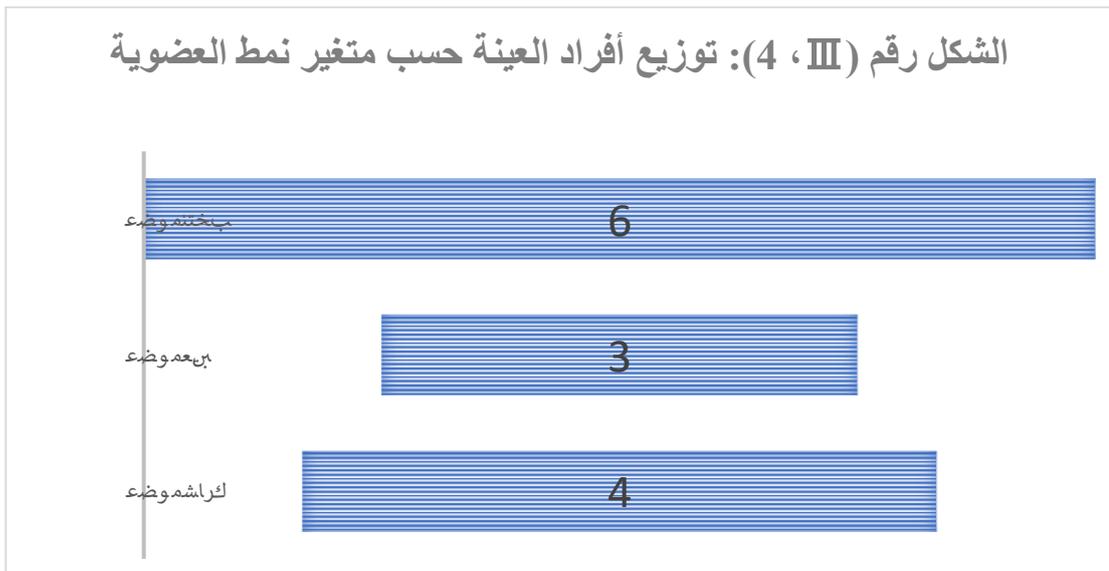


المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالانتقال الى خاصية الثانية والمتمثلة في توزيع الافراد حسب العمر، نجد أن غالبية العضوية أعمارهم تفوق سن 36 سنة، حيث يوجد حوالي 7.7% تتراوح عمرهم بين 25 و35 سنة، 46.2% بين 36 و45 سنة، 46.2% أكثر من 45؛

الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير "نمط العضوية"

الشكل رقم (III، 4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير نمط العضوية

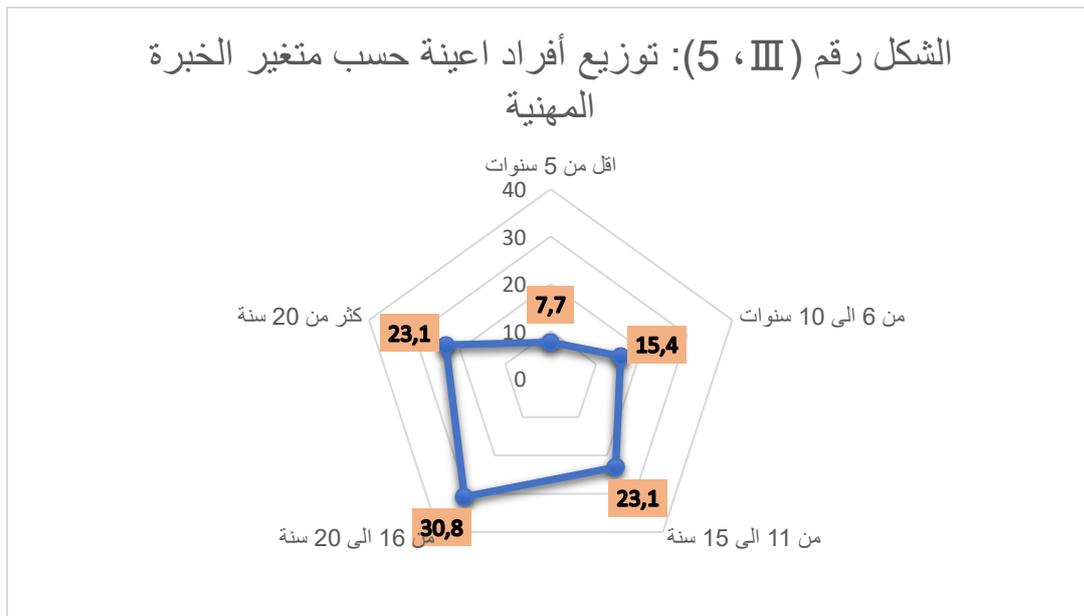


المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح لنا من توزيع نسب مفردات العينة حسب نمط العضوية في مجلس الإدارة، وجود ما نسبته 61.54% يمثلون أعضاء منتخبين للهيئة، وهذا ما يدعم نتائج الدراسة، بحكم أنهم أعضاء داخليون يمثلون أفراد المجتمع الأكاديمي والمستخدمي الجامعة، بالإضافة الى ذلك فهم على دراية كبيرة بالمسائل المتعلقة بالجانب البيداغوجي والتكوين والبحث العلمي بالجامعة، أما النسبة المتبقية من المستجوبين فتمثل الأعضاء المعينين والتي قدرت بحوالي 38.36%، حيث تعذر عينا الالتقاء بأغلبيتهم لأسباب عديدة، أهمها التزاماتهم المهنية أو عدم تواجدهم في مقر العمل.

الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (III، 5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الباحثة باعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

تبين لنا كذلك، من خلال توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة المهنية لأفراد العينة، أن 7.7% لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، 15.4% بين 6 و 10 سنوات، 23.1% بين 11 و 15 سنة، 30.8% بين 16 و 20 سنة وهي النسبة الأعلى بين جميع المستجوبين، وأخيرا 23.1% لديهم أكثر من 20 سنة خبرة مهنية، يمكن ملاحظة أن أغلبية المستجوبين لديهم أكثر من 11 سنة ممارسة مهنية، بحيث تدل الاقدمية

في المرتبة العلمية على تمتع أعضاء مجلس الإدارة في الجامعات المستهدفة بسداد الرأي والمعرفة التي تسمح لهم باتخاذ قرارات داعمة لأهداف الجامعة وتساهم في فعالية هذه الهيئة التداولية.

يشير المستوى الضعيف من الإجابات مقارنة مع العدد الإجمالي لأعضاء مجلس الإدارة بمعدل حوالي 32.5% الى ضعف الاهتمام بالموضوع محل الدراسة من قبل أعضاء مجلس الإدارة، او الى عدم وجود مشاريع مستقبلية تصب أهدافها في آفاق الموضوع البحثي.

المبحث الثاني: معالجة وتحليل نتائج الاستبيان

سنحاول في هذا المبحث من الدراسة الميدانية تحليل نتائج محاور الاستبيان، كما سنعرض تفسير هذه النتائج بالنظر الى وضع القائم لمؤسسات التعليم العالي ورأي أفراد عينة الدراسة المستجوبين، وباستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص العينة المستهدفة، مع الرجوع لبرنامج SPSS المعتمد في تحليل البيانات.

المطلب الأول: تحليل مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة

يعالج هذا المطلب مستوى تطبيق مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، بالاعتماد على بيانات مخرجات برنامج (Spss v23)، باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والنسب المئوية في المعالجة الإحصائية، والتي تُمكن من معرفة الاتجاه العام لإجابات العينة، وتساعد على ترتيب العبارات حسب الأهمية المعطاة من أفراد عينة الدراسة. والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (III، 7): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة

تطبيق مبادئ الحوكمة										
العبارة	درجة الموافقة	موافق تماماً	موافق الى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً	M	SD	درجة الالتزام	العبارة	
									1	2
1	38.5	30.8	15.4	7.7	7.7	3.85	1.281	6	التزام قوي	تتوفر الجامعة على الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحوكمة
2	38.5	30.8	15.4	7.7	7.7	3.85	1.281	6	التزام قوي	تتماشى الأنظمة

									والقوانين مع طبيعة عمل مؤسسات التعليم العالي	
4	التزام قوي	1.068	3.85	/	15.4	15.4	38.5	30.8	تتمتع الجامعة بالمرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين	3
3	التزام قوي	1.115	3.92	/	15.4	15.4	30.8	38.5	الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية لجميع أنشطة الجامعة	4
5	التزام قوي	1.214	3.85	/	23.1	7.7	30.8	38.5	وجود نظام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ومعايير موضوعية لتقييم الأداء	5
13	التزام متوسط	1.316	3.31	7.7	23.1	23.1	23.1	23.1	يتضمن التخطيط لأهداف الجامعة وضع خطط لتنويع مواردها المالية وتطويرها	6

11	التزام قوي	1.266	3.46	7.7	15.4	23.1	30.8	23.1	تتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة لجميع أنشطتها تتلاءم وبيئتها المحلية	7
17	التزام متوسط	1.256	3.08	15.4	7.7	46.2	15.4	15.4	تفصح الجامعة عن الانحرافات التي تحصل عند تطبيق الاستراتيجية الموضوعية	8
12	التزام متوسط	1.261	3.38	7.7	15.4	30.8	23.1	23.1	يوجد نظام فعال للرقابة الداخلية داخل المؤسسة الجامعية	9
8	التزام قوي	1.325	3.62	7.7	15.4	15.4	30.8	30.8	تتمتع الجامعة بالحرية في تخصيص الميزانية حسب احتياجاتها ووفقا لأهدافها	10
14	التزام متوسط	1.548	3.31	7.7	38.5	7.7	7.7	38.5	تمتلك الجامعة الأجهزة والأنظمة الكافية لإقامة	11

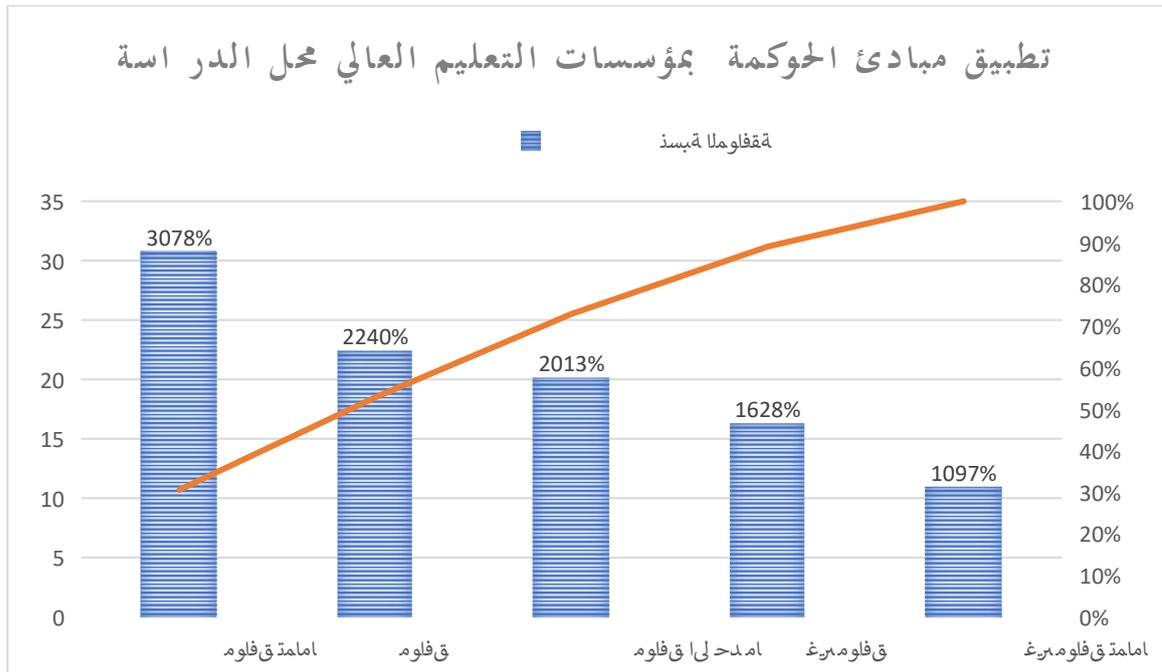
									نظام معلومات والبرامج والأنظمة الرقمية	
7	التزام قوي	1.423	3.77	7.7	15.4	15.4	15.4	46.2	يوجد للجامعة قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف انشطتها	12
1	التزام قوي جدا	0.870	4.62	/	7.7	/	15.4	76.9	للجامعة هيكل تنظيمي واضح مصادق عليه من طرف مجلس الادارة	13
18	التزام متوسط	1.498	3.08	23.1	7.7	30.8	15.4	23.1	مشاركة أصحاب المصلحة بالجامعة في اتخاذ القرارات	14
19	التزام متوسط	1.235	2.77	7.7	46.2	23.1	7.7	15.4	وجود مشاركة فعالة للمجتمع المجلي في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة	15
10	التزام قوي	1.609	3.62	15.4	15.4	7.7	15.4	46.2	يوجد أسس وقوانين واضحة	16

									لمساءلة الأعضاء الأكاديميين والاداريين	
9	التزام قوي	1.502	3.62	7.7	23.1	15.4	7.7	46.2	يتم مساءلة مجالس الجامعة والكليات في ضوء ادوارهم ومسؤولياتهم	17
16	التزام متوسط	1.405	3.15	23.1	/	30.8	30.8	15.4	يوجد مساءلة ومحاسبة للقرارات الخاطئة	18
2	التزام قوي	1.038	4.08	/	15.4	/	46.2	38.5	يوجد نظام داخلي بالجامعة يوضح مختلف الإجراءات والمسؤوليات والعقوبات المرتبطة بها	19
13	التزام متوسط	1.316	3.31	7.7	23.1	23.1	23.1	23.1	توجد خطة معتمدة لخدمة المجتمع في الجامعة	20
15	التزام متوسط	1.214	3.15	15.4	7.7	30.8	38.5	7.7	تتكيف عروض التكوين	21

									بالجامعة مع البيئة الاقتصادية	
16	التزام متوسط	1.405	3.15	15.4	15.4	30.8	15.4	23.1	تخدم الجامعة المجتمع من خلال تقديم أبحاث علمية تطبيقية لحل مشاكله	22
/	التزام قوي	1,23	3,38	10,97	16,28	20,13	22,4	33,24	المجموع الكلي لإجابات المحور	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

الشكل رقم (III، 6): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مبادئ الحوكمة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

التعليق على النتائج وتحليلها:

انطلاقاً من الجدول والشكل التوضيحي أعلاه نلاحظ أن ما نسبته 53.18% من المستجوبين يرون ان مجلس الإدارة يهتم بتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، باعتبارها المرجعية التي يستند إليها في تحسين الفاعلية والكفاءة داخل هذه المؤسسات، وتحقيق الشفافية والعدالة، تفعيل مبدأ المساءلة والمحاسبة، بالإضافة الى مراعاة الالتزام بالقوانين واللوائح ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي التي تحكم الأداء الفردي والمؤسسي، ولكنها لا ترتقي بعد الى المستوى المطلوب من التفعيل، وان الواقع الفعلي في تطبيقها لا يلي المأمول ولم يصل بعد الى الحد الأدنى الذي يضمن تحقيقها، كما نجد ان المتوسط الحسابي العام لمستوى التزام المؤسسات الجامعية بتطبيق مبادئ الحوكمة بلغ (3.532) وبانحراف معياري قدر (1.293) ما يشير الى اجماع الأعضاء المستجوبين على وجود التزام قوي نوعاً ما بتطبيق مبادئ الحوكمة الفعالة لمؤسسات التعليم العالي، أما ما نسبته (28.65%) من الإجابات متمركزة في درجة الغير موافق والغير موافق بشدة، يعود ذلك الى ضعف ثقافة الحوكمة على مستوى المؤسسات، وعدم توفر الإطار المؤسسي والقانوني كبيئة مناسبة لتطبيق الحوكمة والالتزام بمتطلباتها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسات التعليم العالي.

يتفق المستجوبون كذلك بنسبة موافقة اجمالية متوسطة قدرت ب (46.2%) على ان التخطيط لأهداف الجامعة يتضمن وضع خطط لتنويع مواردها المالية وتطويرها، وتجدر الإشارة الى ان النظام المالي للجامعة يعتمد على التمويل الحكومي بنسبة 98% من اجمالي الاعتمادات المالية لها، بالإضافة الى غياب المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة بالجامعة والمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات، وهذا ما ظهر في آراء المستجوبين من خلال العبارات (6) (14) و (15).

وتم التحقق من صحة النتائج من خلال مقابلة مع أعضاء مجالس الإدارة، اين أشار البعض الى ان الجامعات تُطبق مبادئ الحوكمة ولكن بدون اشعار لذلك، بحيث يوجد نظام قانوني ومساءلة ومحاسبة وغيرها من المبادئ، مع وجود ضعف واضح في كثير من المبادئ كالاستقلالية والمشاركة واللامركزية، ولا يوجد معيار واضح لقياس تطبيقها، الا انها تطبق بنسب متفاوتة من مؤسسة الى أخرى ومن الصعب تطبيقها في مجملها

لأنه يحتاج الى وقت فالجامعة موجودة في نطاق اجتماعي يفرض عليها التكيف مع متغيراته وتفاعلها مع كل السياسات محليا ودوليا، وبالتالي يمكن القول ان مبادرات تطبيق الحوكمة هي محاولات فردية لا يوجد لها منظم من قبل الجهات الوصية، كما قد يكون من الصعب الذهاب لتطبيق مبادئ الحوكمة في مستويات متقدمة دون وجود التزام قانوني بتبني هذه المعايير وينظم اجراءات تطبيقها من قبل مؤسسات التعليم العالي.

كما تمت الإشارة الى ضرورة العمل على منح مؤسسات التعليم العالي نوع من المرونة والمكانة القانونية والإدارية التي تسمح لها بالاستقلالية في التسيير، والتحرر من ضغوطات الرقابة المالية وارتباطاتها بالوظائف العمومي، وهو محور استراتيجي مهم يمكنها من توفير موارد ذاتية خارج إطار الميزانية الحكومية، والذي يجبرها في الانفتاح على محيطها الاجتماعي والاقتصادي من أجل تحقيق أهدافها البيداغوجية وربط مؤسسات التعليم العالي بالاقتصاد الوطني.

المطلب الثاني: تحليل هيكلية ومهام مجلس الإدارة

يعالج هذا المطلب آراء عينة الدراسة حول هيكلية ومهام مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي، والذي يحتوي بدوره على ثلاث محاور فرعية التي تم استخدامها في الدراسة، بالاعتماد على مخرجات (Spss v23)، من خلال عرض وتحليل نتائج استبيان الدراسة عبر ثلاث مراحل، يتم في المرحلة الأولى عرض وتحلي وتفسير إجابات الأعضاء المستجوبين حول هيكلية مجلس الإدارة، ليتم في المرحلة الثانية عرض وتحليل وتفسير إجابات الأعضاء المستجوبين حول مهام هيئة الحوكمة هذه والمتمثلة في الدور الاشرافي والرقابي والدور الاستراتيجي والخدمي.

الفرع الأول: هيكلية مجلس الإدارة

التحليل الاحصائي لعبارات محور هيكلية مجلس الإدارة مبين في الجدول رقم (8):

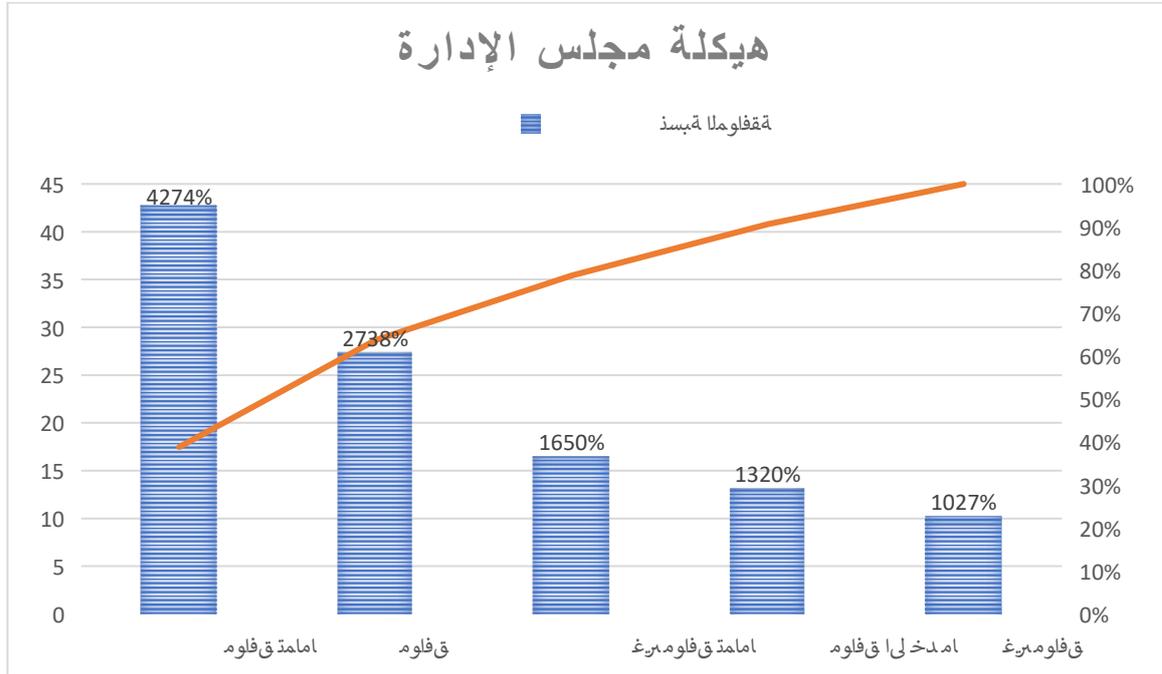
الجدول رقم (III، 8): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هيكلية مجلس الإدارة

هيكلية مجلس الإدارة									
الدرجة الالتزام	SD	M	درجة الموافقة					العبارات	
			غير موافق تماما	غير موافق	موافق الى حد ما	موافق	موافق تماما		
8	1.65	3.69	23.1	/	7.7	23.1	46.2	1	يتم تعيين أعضاء مجلس ادارتكم عن طريق التعيين المباشر
3	1.498	4.08	15.4	/	7.7	15.4	61.5	2	يتم تعيين أعضاء مجلس ادارتكم عن طريق الانتخاب
4	1.581	4	15.4	7.7	/	15.4	61.5	3	يتم تعيين أعضاء مجلس ادارتكم عن طريق الجمع بين التعيين والانتخاب
1	0.855	4.31	/	7.7	/	46.2	46.2	4	يتضمن مجلس إدارة الجامعة أعضاء من ذوي الخبرة والرأي من أصحاب المصالح من خارج الجامعة
6	1.182	3.69	7.7	7.7	15.4	46.2	23.1	5	الطلاب لديهم تمثيل في مجلس إدارة

									الجامعة ويشاركون في صنع القرار الجامعي	
9	ضعيف	1.613	2.54	38.5	/	23.1	23.1	15.4	6 ينشئ عن مجلس الإدارة لجان مختصة فرعية لمساندته في أداء عمله	
7	قوي	1.316	3.69	7.7	15.4	7.7	38.5	30.8	7 حجم عضوية مجلس الادارة مناسب للاضطلاع بمسؤولياته	
5	قوي	1.09	3.77	/	15.4	23.1	30.8	30.8	8 تساعد ثقافة مجلس الإدارة على إجراء مراجعة نقدية، مناقشة صريحة، واتخاذ قرارات مدروسة.	
2	قوي جدا	1.363	4.23	7.7	7.7	7.7	7.7	69.2	9 يلتزم مجلس إدارة الجامعة بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب مدير الجامعة	
/	قوي	0,27	3,78	16,5	10,27	13,2	27,38	42,74	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v23.

الشكل رقم (III، 7): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول هيكلية مجلس الإدارة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

التعليق على النتائج وتحليلها:

بعد دراسة الجدول رقم (III، 8) والشكل المرفق له، نلاحظ ان تقييم الأعضاء المستجوبين لهيكلية مجلس إدارة المؤسسات محل الدراسة يشير الى وجود التزام جيد، بمتوسط حسابي قدره (3.69)، ونسبة موافقة اجمالية بلغت (70.12%) بين موافق وموافق جدا حسب مقياس ليكارت الخماسي، وهي نسبة معتبرة توحى لوجود تنظيم قانوني واضح وهيكل نموذجي ممثل بكامل أنواع الأعضاء ومناسب للاضطلاع بمسؤولياته، وهو هيكل تنظيمي معمول به عالميا اذ تضمن الهيكل نفس التنظيم في السلطات مع بعض الاختلافات، تمثلت في الغاء المجلس التوجيهي وتعويضه بمجلس الإدارة، مع مشاركة الاشخاص الطبيعيين والمعنويين في تمويل المؤسسة الجامعية، وهذا الواقع تحدده تنوع الكفاءات لدى أعضاء مجالس الإدارة، والتزام هذا الأخير بعدم الجمع بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للجامعة، الامر الذي يزيد من شفافية عمل المجالس ويمنع التداخل بين المهام، ادراج مبدأ الانتخاب في تعيين أعضاء مجلس الإدارة ممثلي الاسرة الجامعية، ومن خلال مراجعة المرسوم التنفيذي المنظم لهذه الهيئة يتضح ان تعيين أعضاء مجلس الإدارة في مؤسسات

التعليم العالي يكون بأسلوب التعيين بالنسبة لممثلي الوزارات والقطاعات التي لها علاقة بالجامعة باعتبار وزارة التعليم العالي صاحبة الاختصاص بإنهاء مهامهم بنفس اشكال التعيين، مع مشاركة متوسطة للطلبة في اتخاذ القرارات، اين وضح عضو تمثيلي في مقابلة له هذا التراجع الى ضعف المعرفة المفصلة لدى ممثلين الطلبة بالمشكلات المحتملة، أو يمكن أن يكون من بين الأعضاء الداخليين لمجلس الادارة أساتذة لهؤلاء الطلبة، وبالتالي يصعب انتقاد قراراتهم، ويمثل الطلبة عضوين منتخبين عنهم (عن الطلبة) لمدة سنة واحدة قابلة للتجديد.

فيما قدرت النسبة الاجمالية للأعضاء الغير موافقين على طريقة هيكلية مجلس الإدارة ب(26.77%) بمتوسط حسابي ضعيف نوعا، تم تفسير هذا التباين في عنصرين أساسيين وهما: اعتماد أسلوب التعيين المباشر في تعين عضوية المجلس و غياب دور اللجان المتخصصة في تشكيلة هيئة الحوكمة هذه، وهو ما تم رصده عن طريق المقابلة والحوار مع بعض أعضاء مجلس الإدارة جامعة مستغانم ان هذا الأخير لا يضم أي لجنة من اللجان فرعية متخصصة تنشط على مستواه؛ اين أشاروا الى الحاجة للجان فرعية على مستوى مجالسهم وضرورة تفعيل دورها خاصة فيما يتعلق بالرقابة والاشراف العام على أداء المؤسسات الجامعية وحوكمتها، بالإضافة الى مشاركة جميع الأطراف أصحاب العلاقة بالجامعة في القرارات المهمة.

الفرع الثاني: مهام مجلس الإدارة

التحليل الاحصائي لعبارات محور أنشطة ومهام مجلس الإدارة مبين في الجدول رقم (9):

أولاً: الدور الاشرافي والرقابي

نتائج التحليل الاحصائي للمحور الفرعي المتمثل في الدور الاشرافي والرقابي لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة موضحة في الجدول رقم (III، 9):

الجدول رقم (III، 9): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاشرافي والرقابي

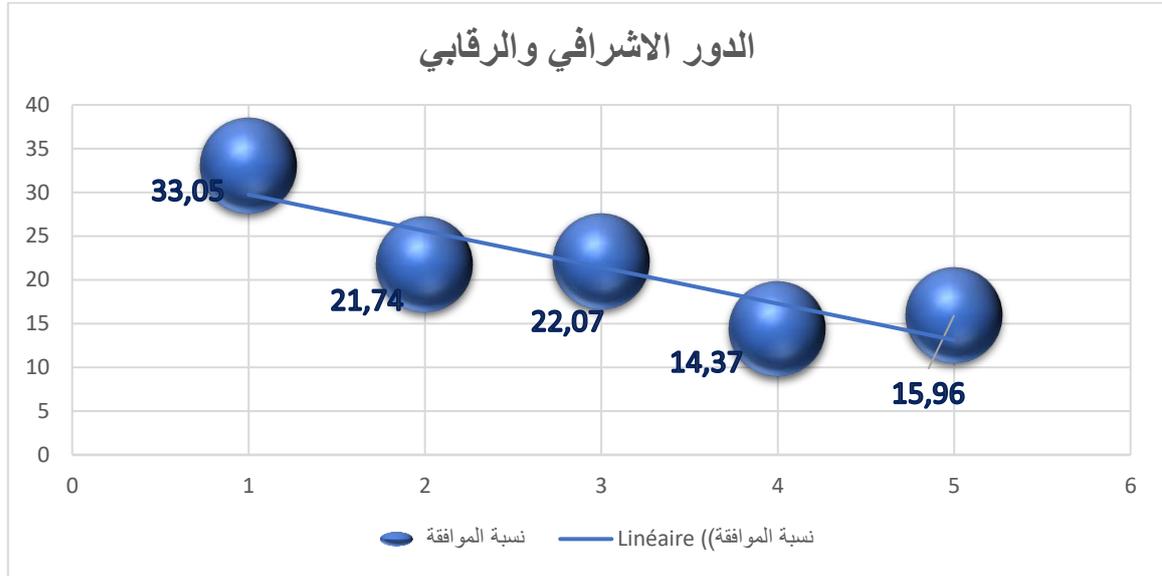
الدور الاشرافي والرقابي										
العبارة	درجة الموافقة	M	SD	درجة الالتزام	درجة الموافقة					
					موافق تماماً	موافق الى حد ما	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً	
1	الرقابة والاشراف على الأداء العام للجامعة وأنشطتها	30.8	30.8	7.7	/	30.8	30.8	30.8	10	متوسط
2	يراجع مجلس الإدارة بانتظام أدواره ومسؤولياته	30.8	15.4	7.7	23.1	23.1	1.65	3.08	14	متوسط
3	يقوم المجلس بانتظام وبشكل شامل بمراجعة ما إذا كانت الجامعة قد حققت أهدافها الاستراتيجية	23.1	7.7	46.2	15.4	7.7	1.23	3.23	12	متوسط
4	المجلس لديه معرفة جيدة للبرامج الاكاديمية بالجامعة وأصحاب المصلحة فيها	30.8	15.4	30.8	15.4	7.7	1.33	3.46	8	قوي

15	متوسط	1.528	3	23.1	15.4	23.1	15.4	23.1	لا يتدخل مجلس الإدارة في مسؤوليات ادارة الجامعة وموظفيها	5
9	متوسط	1.6	3.38	15.4	23.1	7.7	15.4	38.5	القرارات التي تمت مناقشتها خلال اجتماعات مجلس الإدارة هي تلبية للتوقعات الشاملة لأعضاء المجلس	6
7	قوي	1.38	3.62	7.77	15.4	23.1	15.4	38.5	يتم متابعة تنفيذ القرارات التي تمت مناقشتها خلال اجتماعات مجلس الإدارة	7
11	متوسط	1.16	3.23	7.7	15.4	38.5	23.1	15.4	مجلس الإدارة مراجعات منتظمة للمعلومات المقدمة لتقييم مدى ملاءمتها وتحديد المعلومات المستقبلية التي يحتاجها	8
6	قوي	1.19	3.62	7.7	7.7	23.1	38.5	23.1	التأكد من أن كافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة في المجال التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع تتوافق مع رسالة الجامعة وخططها الاستراتيجية	9
3	قوي	1.23	3.77	7.7	7.7	15.4	38.5	30.8	التأكد من أن ميزانية الجامعة وسياساتها وإجراءاتها تعكس	10

									الأولوية الأكاديمية بالجامعة	
8	قوي	1.33	3.46	/	38.5	7.7	23.1	30.8	التأكد من أن الفعالية التعليمية للبرامج الدراسية بالجامعة يتم تقييمها بصفة دورية للتحقق من توافقها مع المعايير المحلية والعالمية	11
5	قوي	1.49	3.69	15.4	7.7	7.7	30.8	38.5	ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ومنظمة	12
13	متوسط	1.68	3.15	30.8	/	23.1	15.4	30.8	ينعقد مجلس الإدارة في الحالات الاستثنائية وفق الظروف الحاصلة	13
1	قوي جدا	0.877	4.46	/	7.7	/	30.8	61.5	مجلس الإدارة هو هيئة للمصادقة على القرارات	14
4	قوي	1.31	3.69	7.7	7.7	30.8	15.4	38.5	هناك تقييم سنوي لأولويات الجامعة	15
16	متوسط	1.43	2.69	30.8	7.7	38.5	7.7	15.4	يوجد على الأقل تقييم سنوي لأداء رئيس الجامعة	16
2	قوي	1.25	4.08	7.7	7.7	/	38.5	46.2	يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.	17
	قوي	1,37	3,47	15,96	14,37	22,07	22,19	32,15	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (III، 8): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاشرافي والرقابي



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

التعليق على النتائج وتحليلها:

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتقييم إجابات المستجوبين المبين في الشكل أعلاه و الجدول رقم (III، 9)، والذي يوضح الاتجاه العام لآراء افراد عينة الدراسة لعبارات محور الدور الاشرافي والرقابي لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي، حيث تبين ان المتوسط الحسابي لجميع العبارات يساوي (3.47) وهو أكبر من القيمة المتوسطة المحايدة (3)، والانحراف المعياري يساوي (1.38)، بنسبة موافقة اجمالية بلغت (54.79%) بين موافق وموافق جدا، ما يدل على ان مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة تسعى الى الاضطلاع على نحو فعال بالمسؤوليات العديدة التي وكلت اليها، الملاحظ أن تقييم المستجوبين لمستوى الدور الاشرافي والرقابي لمجلس ادارتهم كان مرتفع مع تباين ضعيف في الإجابات، خاصة فيما يتعلق بالمراجعة الدورية لمستوى تحقيق الجامعة لأهدافها الاستراتيجية، مراجعة أدوار ومسؤوليات مجلس الادارة والتقييم السنوي لأداء رئيس الجامعة وأداء المجلس بشكل عام بما يسمح بتعزيز الرقابة الدورية ويعكس مستوى تحقيق الأهداف ومدى فعالية أداء المجلس، اين تم الإشارة من خلال مقابلة مع عضو منتخب الى ان ما يعكس ضعف التقييم الذاتي هو نقص الحوافز والمكافآت، واجماع المستجوبين بمستوى موافقة اجمالية (92.3%) على أن المجلس

هو بالدرجة الاولى جهاز للمصادقة على القرارات المقترحة من قبل المدير التنفيذي باعتباره اهم دور رقابي له، بمعنى انه يتصرف كجهاز للتصديق، والتي تم تفسيرها بطرق متباينة تشير بشكل عام الى ان معالجة القرارات تكون على مستوى هيئات أخرى ذات صلة بالمجلس، ليتم بعدها تقديم النسخة النهائية والمتفق عليها للحصول على موافقة جميع أعضاء مجلس الإدارة دون أخذ الكثير من النقاش مع المجلس بأكمله، مع التأكد من أن ميزانية الجامعة وسياساتها وإجراءاتها تعكس الأولوية الأكاديمية بالجامعة بنسبة موافقة اجمالية بلغت (69.3%). كما تم الاطلاع على محاضر الاجتماعات العادية لمجالس إدارة الجامعات محل الدراسة، والتي ضمت تلخيص لجدول أعمال يُدرج العديد من النقاط الهامة للجامعة أهمها: الحصيللة السنوية للتكوين والبحث في الجامعة، مشاريع مخطط تسيير الموارد البشرية، عرض مشروع الميزانية للسنة المالية والمصادقة عليه، تقديم المشاريع الكبرى... الخ، وباعتبار مجلس الادارة هيئة تداولية رقابية فإنه يتابع تنفيذ المداولات من قبل المدير التنفيذي وهو مدير الجامعة بعد 30 يوم من تحويلها لسلطة الوصية مالم يتم الاعتراض عليها في هاته الآجال.

الملاحظ ان المستوى الاشرافي على أغلب القضايا الداخلية المتعلقة بالشأن البيداغوجي والإداري كانت مرتفعة نسبيا، أما فيما يخص متابعة تنفيذ القرارات من قبل مدير الجامعة كان منخفضا، وهذا ما يمكن تفسيره من خلال عدم وجود لجان متخصصة فرعية تابعة لمجلس الإدارة وغياب دورها ساهم في تراجع الدور الرقابي العام لمجلس الإدارة، فمن الواضح ان المجلس لن يكون قادرا على التحقق من جميع المهام اليومية لأعضاء الجامعة، ولكن من المحتمل ان ينفذ إجراءات الرقابة من اجل أداء افضل لنظام الجامعة، كما أشار البعض الى ان صلاية وتعقيد النظام الذي تم تحليله لا يفضل بالضرورة مشاركة المسؤولين في المهام التي يتم تنفيذها على المستويات الأدنى لتنظيم الجامعة. في الواقع العملي، على الأقل الأعضاء الداخليون هم في الغالب اشخاص تقتصر مهاراتهم على مجالات محددة جدا، وبالتالي، ليسوا في وضع يسمح لهم بالحصول على معلومات ذات صلة بما يتم القيام به في الفروع البعيدة الى حد ما عن مجال تخصصهم.

يمكن قراءة النتيجة السابقة على ان مجالس ادارة الجامعات محل الدراسة هي هيئات نشطة ولكنها لا ترقى الى المستوى المطلوب من الرقابة على أداء إدارة مؤسسات التعليم العالي، اين يناط بمجلس الإدارة مسؤولية

الإشراف عليها لضمان أن تعمل بكفاءة وبشكل فعال ومسؤولة وخاضعة للمساءلة بالطريقة التي تلي احتياجات جميع الأطراف أصحاب العلاقة بالجامعة، كما يتحمل المجلس مسؤولية الإشراف على وضع الخطة الاستراتيجية للجامعة، وجمالاً يتولى هذا الجهاز تصريف الشؤون العلمية والإدارية والمالية وتنفيذ السياسة العامة للمؤسسة.

ثانياً: الدور الاستراتيجي والخدماتي لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

نتائج التحليل الإحصائي للمحور الفرعي المتمثل في الدور الاستراتيجي والخدماتي لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة موضحة في الجدول رقم (10):

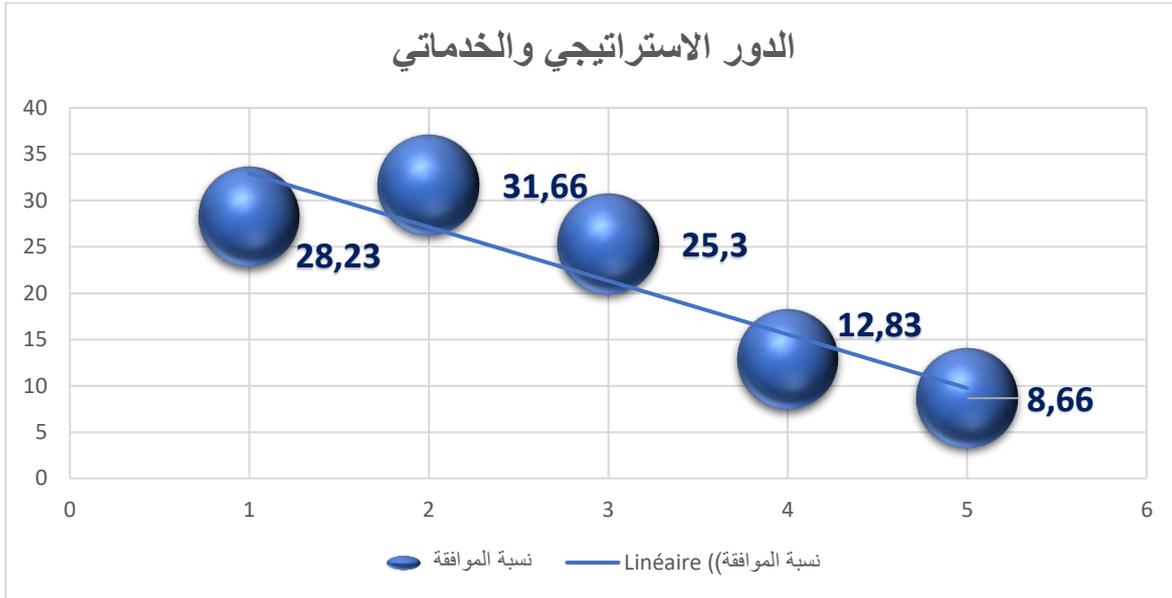
الجدول رقم (III، 10): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاستراتيجي والخدماتي

الدور الاستراتيجي والخدماتي									
العبارة	درجة الموافقة	M	SD	درجة الالتزام	درجة الموافقة				
					موافق تماماً	موافق الى حد ما	موافق	غير موافق	غير موافق تماماً
1 مجلس الإدارة هو هيئة لاتخاذ القرارات	15.4	38.5	15.4	23.1	7.7	15.4	38.5	15.4	8 متوسط
3 توجد خطة استراتيجية كاملة وواضحة للجامعة معتمدة من مجلس الإدارة	30.8	30.8	30.8	15.4	23.1	30.8	30.8	30.8	2 قوي
4 يتضمن التخطيط لأهداف الجامعة وضع خطط لتنويع مواردها المالية وتطويرها	23.1	23.1	23.1	23.1	23.1	23.1	23.1	23.1	6 التزام متوسط

4	قوي	1.19	3.54	7.7	7.7	30.8	30.8	23.1	5	يضع مجلس الإدارة أهدافا استراتيجية واقعية وقابلة للقياس
3	قوي	1.23	3.77	7.7	7.7	15.4	38.5	30.8	6	يساعد مجلس الإدارة في تأمين الموارد اللازمة للجامعة
4	قوي	1.19	3.54	7.7	7.7	30.8	30.8	23.1	7	يتخذ مجلس الإدارة المبادرات
5	متوسط	1.387	3.38	15.4	7.7	23.1	30.8	23.1	8	فعالية دور الممثلين الخارجيين (الأعضاء المعيّنين) لمجلس إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
7	متوسط	1.214	3.15	7.7	23.1	30.8	23.1	15.4	9	فعالية الاعضاء الداخليين (الأعضاء المنتخبين) لمجلس إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
1	قوي	1.345	3.85	7.7	15.4	/	38.5	38.5	10	جميع أعضاء مجلس الإدارة لديهم الفرصة الكافية للمشاركة والمساهمة في العمل الاستراتيجي لمجلس الإدارة
	قوي	1,27	3,50	8,66	12,83	25,3	31,66	24,81		المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (III، 9): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الدور الاستراتيجي والخدمات



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

التعليق على النتائج وتحليلها:

بعد دراسة الجدول رقم (III، 10) والشكل المرفق له، نلاحظ أن تقييم الأعضاء المستجوبين لمستوي فعالية الدور الاستراتيجي والخدمات كان مرتفعا نوعا ما بنسبة موافقة اجمالية قدرت ب (59.89%) بين موافق وموافق جدا، ويمكن تفسير هذا الاتجاه بوضوح من خلال دعم المشاركة الفعالة لجميع أعضاء مجلس الإدارة في العمل الاستراتيجي له، مع وجود خطة استراتيجية كاملة وواضحة للجامعة معتمدة من قبل مجلس الإدارة، بالإضافة الى انه يدعم المبادرات خاصة المتعلقة بمشاريع التنمية في الجامعة على المدى القصير والمتوسط والبعيد، في حين نجد ضعف ملحوظ في اتجاه الأعضاء حول الدور الحقيقي لمجلس الإدارة، باعتباره يمثل الجهاز الأعلى لصنع القرار بالجامعة، ومن خلال تحليل نتائج الدور الاستراتيجي والخدمات لهذه الهيئة والذي أردنا من خلاله التحقق مما إذا كان هذا هو الحال بالفعل أو هناك تناقض بين النظرية والواقع الفعلي، حيث وُجد ان نسبة (53.9%) من الأعضاء المستجوبين موافقين على ان هيئة الحوكمة هذه هي هيئة لاتخاذ القرارات، في حين نجد حوالي (30.8%) لا يعتقدون ان مجلس الإدارة يقوم بهذا الدور، اما باقي الباحثين فاختاروا المركز المحايد، بمتوسط الحسابي (3.15)، وانحراف معياري (1.463)، ما يدل الى وجود تباين

مرتفع نسبيا ويُظهر ان مبدا اتخاذ القرار على مستوى مجالس الإدارة كان بدرجات متفاوتة، كما يشير الى وجود بعض الغموض حول دور الفعلي لهذا الجهاز داخل مؤسسات التعليم العالي الجزائرية.

في الواقع العملي، فإن دور مجلس الإدارة هو الموافقة على القرارات التي تم اتخاذها يعني ان لديه القليل من القوة أو على الأقل ان عملية اتخاذ القرارات المنصوص عليها في القانون التنظيمي له لا تتوافق بالشكل المطلوب مع المستوى العملي لمجالس محل الدراسة، وفي ضوء وظيفة التصديق التي تم التأكيد عليها سابقا، يمكن القول انه حتى وان قام مجلس الادارة بتحديد استراتيجية المؤسسة الجامعية بوضوح ، الا ان عملية مناقشة القرارات والتصديق عليها تكون على مستوى أدنى من هرم التنظيم الجامعي(على سبيل المثال على مستوى المديرية أو مجالس الكليات)؛ بالإضافة الى ضعف فعالية الاعضاء الداخليين (الأعضاء المنتخبين) في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أكد عضو منتخب في مقابلة له الى ضرورة إعطاء المزيد من الصلاحيات للأعضاء المنتخبين من اجل خلق ديناميكية لتفعيل قرارات مجلس الإدارة.

المطلب الثالث: تحليل مستوى تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة

من خلال هذا المطلب سيتم معالجة الاتجاه العام للأعضاء المستجوبين حول أهمية تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة على مستوى مجالس المؤسسات محل الدراسة، والجدول رقم (III ، 10) يوضح ذلك:

الجدول رقم (III، 11): يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول أهمية تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة

درجة الالتزام	SD	M	درجة الموافقة					العبارات	
			1	2	3	4	5		
4 قوي	1.676	3.85	23.1				23.1	53.8	1 الإطار القانوني : يمثل مجلس الادارة لأحكام النصوص القانونية والتنظيمية السارية

1	قوي	1.115	3.92		15.4	15.4	30.8	38.5	2	تحديد أهداف الجامعة: لدى مجلس الإدارة فهم واضح لأهداف الجامعة
5	قوي	1.166	3.77		23.1	7.7	38.5	30.8	3	التفكير الاستراتيجي: لمجلس الإدارة دور مؤثر في صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية ومراجعتها وتعديلها عند الضرورة
10	متوسط	1.498	3.08	23.1	15.4	7.7	38.5	15.4	4	الوثائق المقدمة: الوثائق المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة كافية وذات صلة لاتخاذ القرارات أو المناقشات
11	متوسط	1.553	3.08	23.1	15.4	15.4	23.1	23.1	5	المعلومات: المعلومات المقدمة خلال اجتماعات المجلس مناسبة وكافية

7	متوسط	1.494	3.31	15.4	15.4	23.1	15.4	30.8	6	فعالية/ مردودية مدير مؤسسة التعليم العالي: يتم دعم مجلس الإدارة بشكل جيد من قبل مدير الجامعة بصفته المسؤول عن السير العام للجامعة
6	قوي	1.45	3.54	7.7	23.1	15.4	15.4	38.5	7	المراقبة: يضمن مجلس الإدارة ان مدير الجامعة ينفذ بفعالية الاستراتيجية التي اقرها المجلس
6	قوي	1.450	3.54	7.7	23.1	15.4	15.4	38.5	8	المساءلة: حدد مجلس الإدارة بوضوح الفئات المستهدفة التي يكون مسؤول أمامها
9	متوسط	1.691	3.23	23.1	15.4	15.4	7.7	38.5	9	التقييم الذاتي: يفحص مجلس الإدارة أدائه بشكل دوري
3	قوي	1.382	3.92	7.7	7.7	15.4	23.1	46.2	10	الاجتماعات: تمثل اجتماعات مجلس

									الإدارة آلية فعالة لاتخاذ القرارات	
2	قوي	1.320	3.92	7.7	15.4		30.8	46.2	تنوع المهارات : يتمتع أعضاء مجلس الادارة بتنوع الخبرات، والمؤهلات، والاهتمامات	11
9	متوسط	1.691	3.23	23.1	15.4	15.4	7.7	38.5	اللجان: يحافظ مجلس الإدارة على التحكم الجيد للجان، التي تعمل ضمن الاختصاصات المحددة لها.	12
8	متوسط	1.702	3.31	23.1	15.4	7.7	15.4	38.5	فعالية/ مردودية الامين العام لمؤسسة التعليم العالي: يتم دعم مجلس الإدارة من قبل الأمين العام للجامعة، والذي يتولى أمانة هذه الهيئة.	13
/	/	1.476	3.52	14.22	15.4	11.84	21.92	36.71	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v23.

الشكل رقم (III، 10): يوضح الاتجاه العام لعينة الدراسة حول أهمية تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Spss

التعليق على النتائج وتحليلها:

يتضح من الجدول أعلاه وجود حوالي 58.63% من أعضاء مجلس الإدارة المستجوبين بين موافق وموافق تماما يرون ان هذه العوامل مهمة في تفعيل مجلس الإدارة، حيث يجدون انها ستساعد في تحسين دور هذه الهيئة بالدرجة الأولى من حيث تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة، تنوع مهارات الأعضاء مثل القدرة على إقامة علاقات شخصية جيدة، وتوافر مهارات الاتصال، ومهارات الإدارة، وتحسين فعالية اجتماعات المجلس في اتخاذ القرارات، كما كان الأعضاء راضون بشكل كبير على تطبيق عوامل الفعالية هذه في أنشطة مجالسهم، على الرغم من ان 53.9% من الأعضاء اتفقوا على أهمية ضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية التي اقرها ووافق عليها المجلس، كما تبين من تحليل إجابات الأعضاء على الاستبيان وجود مشكلة جانبية غير متوقعة وهي أن الأعضاء ممثلي الطلاب وأعضاء هيئة التدريس لديهم مستويات أعلى من عدم الرضا مقارنة بالأعضاء الباقين، وهذا ما يثير مسألة دورهم في المجلس، كما يتطرق جزء من هذا الاستبيان الى أهمية تكوين الأعضاء، ويشير التحليل الى عدم وجود تكوين سواء توجيهي او مستمر و نادرا ما يكون.

ويبين الجدول رقم (III، 11) ترتيب عوامل الحوكمة الفعالة من حيث المتوسط الحسابي كالتالي:

✓ العامل رقم (2): "تحديد أهداف الجامعة"، تشير إجابات الأعضاء المستجوبين الى وجود نسبة موافقة اجمالية بلغت (69.3%) بين موافق وموافق جدا، في حين بلغ المتوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري (1.115)، حيث يجد الأعضاء المستجوبون ان مجلس الإدارة يحتاج بالدرجة الأولى الى التأكد من ان أهداف المؤسسة محددة بوضوح ومتبعة في خططها الاستراتيجية، وان أدوار كل من الهيئة التداولية والهيئة التنفيذية في تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية محددة بوضوح، والتي تسمح لكل منهما بالعمل معا من خلال فهم حدود ما يمكن القيام به؛

✓ العامل رقم (11): "تنوع مهارات أعضاء مجلس الإدارة"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بدرجة موافقة اجمالية مرتفعة بلغت (77%) بين موافق وموافق جدا، بلغ المتوسط حسابي (3.92) والانحراف معياري (1.32)، ما يشير الى ان مهارات أعضاء مجلس الإدارة وإن لم تكن كافية لضمان فعالية المجلس، من المتوقع أن يكون لها تأثير على تحسين أداء هذا الأخير، باعتبار ان هذه الكفاءات هي التي تحدد او تخلق هذه الفعالية؛

✓ العامل رقم (10): "الاجتماعات: تمثل اجتماعات مجلس الإدارة آلية فعالة لاتخاذ القرارات"، جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الأهمية، بدرجة التزام مرتفعة، حيث بلغت نسبة الموافقة الاجمالية على هذا العامل (69.3%) بين موافق وموافق جدا، قدر المتوسط الحسابي (3.92) والانحراف المعياري (1.382)، يشير اتجاه إجابات الأعضاء المستجوبين الى ان الاجتماعات هي الآلية التي يتم عن طريقها مناقشة قضايا المجلس، والتوصل من خلالها الى قرارات واضحة للتنفيذ من قبل الإدارة، بالإضافة الى ذلك فإنها تتيح لأعضاء مجلس الإدارة فرصة بناء علاقة مع إدارة الجامعة، كما أشار الاعضاء الذين تمت مقابلتهم الى ضرورة تكثيف الاجتماعات الدورية للمجلس وطريقة تنظيمها وادارتها،

✓ العامل رقم (1): "الإطار القانوني: يمثل مجلس الادارة لأحكام النصوص القانونية والتنظيمية السارية"، جاءت هذه العبارة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الأهمية، بدرجة التزام مرتفعة، حيث بلغت نسبة الموافقة الاجمالية على هذه العبارة (76.9%) بين موافق وموافق جدا، قدر المتوسط الحسابي لها

(3.85)، والانحراف المعياري (1.676)، اقر المستجوبون ان لمجلس الإدارة يمثل للالتزامات المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها، كما ان مسؤوليتهم التأكد من ان هذا الأخير يمثل لمعايير الحوكمة ويعمل ضمن الإطار القانوني له، وهذا لا ينفي ضرورة إعادة النظر في القوانين والتنظيمات المشككة لمجلس الإدارة مع تحديد مهام كل عضو؛

✓ العامل رقم (3): "التفكير الاستراتيجي: لمجلس الإدارة دور مؤثر في صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية ومراجعتها وتعديلها عند الضرورة"، جاء هذا العامل في الدرجة الخامسة من حيث الأهمية، بدرجة التزام مرتفعة، حيث بلغت نسبة الموافقة الاجمالية على هذه العبارة (69.3%) بين موافق وموافق جدا، بمتوسط حسابي (3.77)، وانحراف معياري (1.166)،

أشار الأعضاء المستجوبون على ان دور مجلس الإدارة في التفكير الاستراتيجي هو المراجعة والمصادقة على الخطة الاستراتيجية، حيث يضع مدير الجامعة وموظفيه الخطة الاستراتيجية ويتم بعد ذلك عرضها على أعضاء المجلس للمصادقة عليها، وإذا كان للأعضاء ما يريدون رؤيته في الخطة الاستراتيجية يمكن طرحه قبل وضعها، مع الإشارة الى ان اهمية الخطة الاستراتيجية تكمن في مبادرات من ادارات الجودة والتطوير بمؤسسات التعليم العالي، كما انه قد يكون من الصعب الانتقال لتطبيق الخطة الاستراتيجية الى المستويات المطلوبة دون مشاركة جميع المستويات الادارية.

كما يبين تحليل النتائج في نفس الجدول الفقرات التي لقت أهمية اقل من قبل الأعضاء المستجوبين، وذلك حسب المتوسط الحسابي لكل عامل، ممثلة كالتالي:

✓ العاملين رقم (7) ورقم (8): "المراقبة: يضمن مجلس الإدارة ان مدير الجامعة ينفذ بفعالية الاستراتيجية التي اقرها المجلس" و"المساءلة: حدد مجلس الإدارة بوضوح الفئات المستهدفة التي يكون مسؤول أمامها"، جاءت هذه العبارة في الدرجة السادسة من حيث الأهمية، بدرجة التزام مرتفعة حيث بلغت نسبة الموافقة الاجمالية (53.9%) بين موافق وموافق جدا، قدر المتوسط الحسابي (3.54) والانحراف المعياري (1.45)، تشير النتائج الى ان الأعضاء يرون ان نظام الرقابة والمساءلة لم يرتقي بعد الى المستوى

المطلوب، وهذا ما تم ملاحظته عند تحليل محاضر مجالس الإدارة محل الدراسة، حيث نجد من بين العناصر المطروحة خلال اجتماعات المجلس والتي تتعلق بالمراقبة، تخص الأداء المالي من مشروع الميزانية بالدرجة الأولى، تنفيذ مخطط تسير الموارد البشرية وميزانية التسيير، يرجع ذلك الى غياب دور اللجان في تسهيل عمل المجلس في المراقبة والاشراف وزيادة تخصصه بالاستناد الى مجموعة متنوعة من الأدوار، باعتبار ان المتابعة والرقابة على الأداء التنفيذي لمدير الجامعة تقع على عاتق المجلس والذي يحتاج لتفعيل أكبر من اجل ممارسة دوره، حيث يلاحظ غياب قنوات وآليات للمساءلة حول الأداء وغياب معايير الرقابة والتقييم والمتابعة، مع عدم توفر أنظمة واضحة وملموسة تقضي على الفساد الإداري والمالي والبيداغوجي الذي اصبح يهدد فعالية مؤسسات التعليم العالي؛

نتقل الان الى العوامل المتوسطة الأهمية والتي يجد الأعضاء المستجوبون انها تساهم في فعالية مجلس الإدارة وهي كالتالي:

✓ العامل رقم (6): **فعالية/ مردودية مدير الجامعة**: بحيث يتم تقييم مردودية مدير الجامعة بناء على مدى نجاعته في انجاز الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منها، وتشير نتائج تحليل الإجابات الى ان الأعضاء المستجوبين موافقون على أهمية هذا العامل بنسبة اجمالية (46.2%) بين موافق وموافق جدا، وبدرجة التزام متوسطة من قبل الجامعات محل الدراسة، حيث قدر المتوسط الحسابي (3.31) والانحراف المعياري (1.494)؛

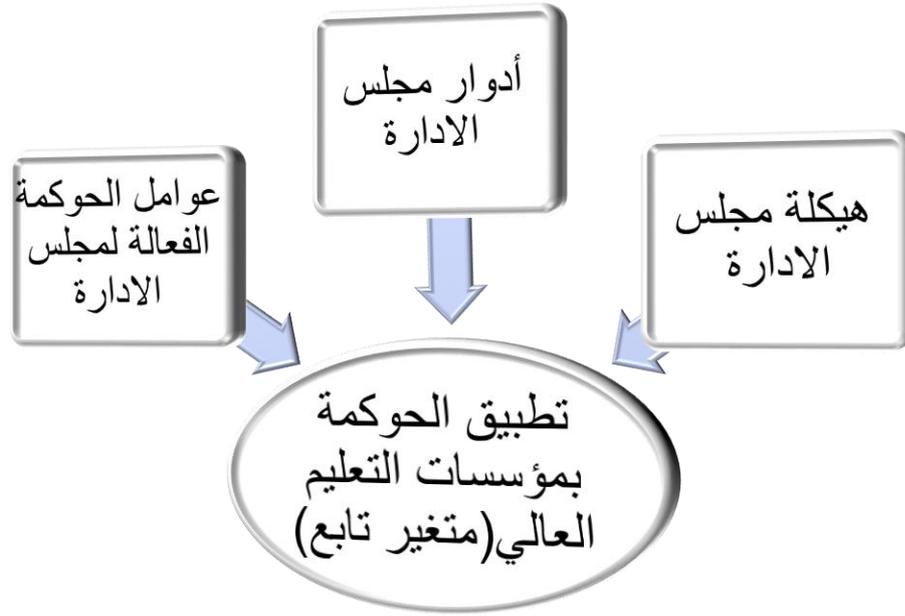
✓ العامل رقم (13): **" فعالية/ مردودية الامين العام للجامعة**: يتم دعم مجلس الإدارة من قبل الأمين العام للجامعة، والذي يتولى أمانة هذه الهيئة. " نفس الشيء بالنسبة لأهمية مردودية الامين العام جامعة، فقد وافق عليه الاعضاء المستجوبون بنسبة اجمالية بلغت (53.9%) بين موافق وموافق جدا، بدرجة أهمية متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.31) والانحراف المعياري (1.702) والذي يثبت تشتت إجابات اعضاء العينة المستهدفة، في حين بلغت نسبة عدم الموافقة على أهمية هذا العامل (38.5%) وهي كبيرة نوعا ما؛

✓ العاملین رقم (12) ورقم (9): " اللجان: يحافظ مجلس الإدارة على التحكم الجيد للجانه، التي تعمل ضمن الاختصاصات المحددة لها. " و " التقييم الذاتي: يفحص مجلس الإدارة أدائه بشكل دوري "، يأتي بعد ذلك من حيث الأهمية دور اللجان والتقييم الذاتي لأداء مجلس الإدارة، حيث بلغت نسبة الموافقة على أهمية هاذين العاملين (46.2%) بين موافق وموافق جدا، بدرجة التزام متوسطة، بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.691)، حيث أشار المشاركون في الاستبيان الى ان مجالس الإدارة لاتزال تفتقر الى وجود عملية رسمية لمراجعة وتقييم الأداء و يؤكدون على عدم وجود لجان فرعية تابعة لمجلس الإدارة، كما ان عدم وجود حوافز تدعم أعضاء المجلس أدى الى اضعاف التقييم الذاتي لأداء المجلس وتراجع جودة عمله؛

✓ العامل رقم (4): " الوثائق المقدمة: الوثائق المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة كافية وذات صلة لاتخاذ القرارات أو المناقشات "، والعبارة رقم (5) " المعلومات: المعلومات المقدمة خلال اجتماعات المجلس مناسبة وكافية"، جاءت هاتين العبارتين في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الأهمية، بنسبة موافقة اجمالية بلغت (46.5) و(53.9) على التوالي، قدر المتوسط الحسابي (3.08) والانحراف المعياري (1.498) و(1.553) على التوالي، تمثل الوثائق والمعلومات المقدمة مصدر أساسي لاتخاذ القرارات، لان القرار الصحيح ينتج عن المعلومة الملائمة، ونسبة الموافقة المتوصل اليها تعكس نوعية وحجم المعلومات التي تصل لمجلس الإدارة محل الدراسة؛

المطلب الرابع: دراسة متغيرات فعالية مجلس الإدارة المؤثرة في تطبيق الحوكمة

سيتم من خلال هذا المطلب دراسة العلاقة بين كل من متغيرات المستقلة (هيكلية مجلس الإدارة، الدور الرقابي والاشرافي، الدور الاستراتيجي والخدمات وعوامل الحوكمة الفعالة) والمتغير التابع تطبيق مبادئ الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، بالإضافة الى قياس الأثر بين هذه المتغيرات.



الفرع الأول: دراسة العلاقة بين متغيرات فعالية مجلس الإدارة (هيكلية مجلس الإدارة، أدواره، وعوامل الحوكمة الفعالة) ومستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

أولاً: دراسة العلاقة بين هيكلية مجلس الإدارة ومستوى تطبيق الحوكمة

الجدول رقم (III، 12) يوضح العلاقة بين هيكلية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

المتغير	الإحصائيات	المحور
هيكلية مجلس الإدارة	معامل الارتباط (R)	تطبيق مبادئ الحوكمة
0.740	مستوى المعنوية (Sig)	
0.004	حجم العينة N	
13		

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

التعليق على النتائج وتحليلها:

تم استخدام اختبار (Spearman) لإيجاد العلاقة بين هيكلية مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث تبين النتائج الموضح في الجدول رقم (III، 12) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.740) بمستوى دلالة معنوية (0.004) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين هيكلية مجلس الإدارة ودرجة تطبيق الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي عمد مستوى دلالة (0.05).

أي وجود علاقة طردية قوية جدا بين هيكلية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة.

وتشير هذه النتيجة انه كلما كان هناك اهتمام أكبر من قبل مؤسسات التعليم العالي في تحسين تشكيلة وهيكلية مجالسها، ارتفع احتمال الأثر الايجابي على مستوى تطبيق الحوكمة، وحتى تحقق هذه المؤسسات الأكاديمية المستوى المطلوب من الحوكمة بات لزاما عليها إيجاد التكوين الأمثل والمعياري لمجالسها، مع ضرورة الاهتمام بكل ما يتعلق بالبعد التنظيمي له، وإعادة النظر في متطلبات تحقيق مواصفات مجلس الإدارة المحكوم. وهذا ما يسعى اليه مشروع المرسوم التنفيذي الذي يحدد القانون الأساسي النموذجي للجامعة، اين يقترح المرسوم من حيث الحوكمة والاستقلالية تدعيم إدراج ممثلي القطاع الاقتصادي والاجتماعي في هيئات المداولة، مع إعادة توضيح مهام الهيئات الإدارية والعلمية التقليدية، إعادة ضبط مهام كل من مجلس الإدارة والمجلس العلمي ومجلس المديرية للجامعة بما يتلاءم مع مهامها الجديدة وتمكين هذه الهيئات من التداول في مشروع المؤسسة حتى يكون أداة للقيادة وتقييم نشاطات إدارة الجامعة، كما يركز مشروع المرسوم على إعادة توزيع الصلاحيات في مجال التعيين في الوظائف والمناصب العليا، حيث يعين مدير الجامعة ونوابه والأمين العام للجامعة وعميد الكلية ومدير المعهد بموجب مرسوم ، بينما تم إسناد سلطة تعيين مدير المكتبة المركزية والأمين

العام للكلية والأمين الهام للمعهد ونواب عميد الكلية ونواب مديري المعهد ورؤساء الأقسام ونوابهم، لمدير الجامعة، لتمكينه من التحكم أكثر في الإطار التي تشاركه إدارة الجامعة وتسييرها وتجسيدها مشروعيتها.

ثانيا: دراسة العلاقة بين أدوار مجلس الإدارة ومستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي

الجدول رقم (III، 13) يوضح العلاقة بين (الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدماتي لمجلس الإدارة) ومستوى تطبيق الحوكمة.

المحور	الاحصائيات	الدور الرقابي والاشرافي	الدور الاستراتيجي والخدماتي
تطبيق مبادئ الحوكمة	معامل الارتباط (R)	0.841	0.756
	مستوى المعنوية (Sig)	0.000	0.003
	حجم العينة N	13	13

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

التعليق على النتائج وتحليلها:

تم استخدام اختبار (Spearman) لإيجاد العلاقة بين كل من الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدماتي لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة ومستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث

تبين النتائج الموضح في الجدول رقم (III، 13) أن قيمة معامل الارتباط تساوي (0.841) بمستوى دلالة معنوية (0.000) بالنسبة لدور الرقابي والاشرافي، (0.756) بمستوى دلالة معنوية (0.003) بالنسبة للدور الاستراتيجي والخدمي، وكلاهما أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين الأدوار التي يشغلها مجلس الإدارة ودرجة تطبيق الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي عند مستوى دلالة (0.05).

أي وجود علاقة طردية قوية جدا بين دور مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة. وتبين النتيجة أنه كلما كان هناك اهتمام أكبر من قبل مؤسسات التعليم العالي في تفعيل أدوار مجالسها، كلما زاد احتمال الرفع من مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة، لذا لا بد من مراجعة نشاط مجالس الإدارة على المستوى التنظيمي، الرقابي والاستراتيجي، والتركيز على تحسين الرقابة والمساءلة وضمان الإفصاح والشفافية ما من شأنه تحسين العمل وضمان تماثل المعلومات بين مختلف أصحاب المصالح.

ثالثا: دراسة العلاقة بين عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

الجدول رقم (III، 14) يوضح العلاقة بين عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة ومستوى تطبيق الحوكمة

تطبيق مبادئ الحوكمة			المحاور (عوامل الحوكمة الفعالة)
حجم العينة N	مستوى المعنوية (Sig)	معامل الارتباط (R)	
13	0.09	0.489	الإطار القانوني
	000	0.857	تحديد أهداف الجامعة
	0.003	0.761	التفكير الاستراتيجي
	0.005	0.728	الوثائق المقدمة
	000	0.875	المعلومات
	0.005	0.727	مردودية مدير الجامعة
	0.002	0.770	المراقبة

0.003	0.753	المساءلة
0.001	0.786	التقييم الذاتي
0.001	0.796	الاجتماعات
0.000	0.834	تنوع المهارات
0.001	0.806	اللجان
0.002	0.765	مردودية الامين العام للجامعة
0.000	0.844	المجموع

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

التعليق على النتائج وتحليلها:

تم استخدام اختبار Spearman لإيجاد العلاقة بين عوامل الحوكمة الفعالة (الإطار القانوني، تحديد أهداف الجامعة، التفكير الاستراتيجي، الوثائق المقدمة، المعلومات، مردودية مدير الجامعة، المراقبة، المساءلة، التقييم الذاتي، الاجتماعات، تنوع المهارات، اللجان، مردودية الامين العام للجامعة) ومستوى تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، حيث تبين النتائج في الجدول رقم (III، 14) أن قيمة معامل الارتباط الكلي لهذه العوامل تساوي (0.844) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يدل على وجود علاقة موجبة بين عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة ومستوى تطبيق الحوكمة. أي وجود علاقة طردية قوية جدا بين عوامل الحوكمة الفعالة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، وتبين هذه النتيجة انه كلما كان هناك اهتمام أكبر من قبل مؤسسات التعليم العالي في تحسين فعالية هيئة الحوكمة (مجلس الادارة) بتعزيز ممارستها لعوامل الحوكمة الفعالة، فإن احتمال الأثر الإيجابي على تطبيق الحوكمة يرتفع، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسة.

في حين نجد ان الإطار القانوني ليس له تأثير إيجابي على تطبيق الحوكمة، والذي يشير بمفهومه الى امتثال مجلس الادارة لأحكام النصوص القانونية والتنظيمية السارية، اين بلغ معامل الارتباط (0.489)

بمستوى دلالة معنوية (0.09) وبالتالي فهو غير دال احصائياً على وجود علاقة بينه وبين متغير تطبيق الحوكمة عند مستوى معنوية (5%). هذا المقياس للفعالية يختلف عن بعض المقاييس الأخرى، لأنه يتعلق بإظهار الامتثال للمتطلبات المحددة بشكل أساسي من قبل السلطة الوصية، الى جانب ذلك فإن قدرة مؤسسات التعليم العالي على اثبات المساءلة أمر بالغ الأهمية والذي يمثل جانب من جوانب الفعالية من وجهة نظر أصحاب المصلحة الخارجيين، في الواقع العملي تستند عملية المساءلة من خلال إظهار امتثال هذه الهيئة الادارية وبتالي زيادة ثقة السلطة الوصية.

ومع ذلك على الرغم من أهمية هذا المقياس، الا انه يمثل الحد الأدنى من العناصر التي تشكل الفعالية، وبالتالي قد يكون من الممكن للهيئة الادارية لمؤسسات التعليم العالي تلبية جميع هذه المتطلبات ولكن حوكمتها لاتزال ضعيفة من الناحية العملية. لا سيما ان العديد من العمليات التي تشكل الامتثال، تتم خارج مجلس الإدارة.

الفرع الثاني: دراسة الأثر بين المتغيرات المستقلة (هيكلية مجلس الإدارة، الدور الرقابي والاشرافي، الدور الاستراتيجي والخدمات وعوامل الحوكمة الفعالة) والمتغير التابع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي.

يسمح لنا تحليل الانحدار باستنتاج معادلة التقدير التي تصف الطبيعة الوظيفية للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي علاقة خطية من النوع $y_i = \beta_0 + \beta_1 x_i$ ، حيث β_0 ، β_1 يمثلان معلمات الانحدار و x_i ، y_i متغيرات الدراسة.

أولاً: دراسة أثر هيكلية مجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة

تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط للمتغير المستقل (هيكلية مجلس الادارة) والمتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III، 15) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (هيكلية مجلس الادارة) على تطبيق الحوكمة.

$GP_i = \beta_0 + \beta_1 * SB_i + u_i$					العلاقة
المعنوية المحسوبة P-value	قيمة (t) المحسوبة value-T	(Beta)	الخطأ المعياري Standard error	التقدير Estimate	المعامل
0.802	0.257	-	1.107	0.288	ثابت الانحدار: $\widehat{\beta}_0$
0.012	2.987	0.669	0.288	0.863	هيكلية مجلس الإدارة $\widehat{\beta}_1$ SB_i

معنوية النموذج ككل:

معامل الارتباط (R) = (0.652)

معامل التحديد (R^2) = (0.449)

معامل التحديد المعدل = (0.399)

قيمة (F) المحسوبة = (8.923) والمعنوية المحسوبة لها = (0.012)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

التعليق على الجدول السابق رقم (III، 15):

✓ تشير النتائج الى ان تقدير ثابت الانحدار $\widehat{\beta}_0$ كان (0.288) بخطأ معياري قدره (1.107) والمعنوية المحسوبة له (0.802) مما يعني عدم معنوية ثابت الانحدار في معادلة التقدير، بينما كان $\widehat{\beta}_1$ معامل الانحدار (SB) هو (0.863) بخطأ معياري قدره (0.288) والمعنوية المحسوبة له (0.012) مما يشير الى معنوية هذا المتغير في معادلة الانحدار؛

✓ معامل التحديد (R^2) للنموذج يساوي (0.448)، تدل على ان نموذج الانحدار المقترح يمثل العلاقة محل الدراسة تمثيلا مقبولا نوعا ما، حيث ان القوة التفسيرية للمتغير المستقل على المتغير التابع قد بلغت (44.8%)، وتمثل هذه النسبة أن مجمل التغيرات التي تحدث في تطبيق الحوكمة ناتجة عن التغيرات في هيكلية مجلس الادارة، والباقي يرجع لعوامل أخرى، يسري هذا التفسير أيضا على معامل التحديد المعدل والذي بلغت قيمته (39.9%)؛

✓ أيضا بالنسبة لمعنوية النموذج ككل نجد أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (8.923) حيث أن القيمة الاحتمالية المحسوبة تساوي (0.012) وهي أقل من مستوى الدلالة الاحصائية (5%)، مما يشير الى ان علاقة الانحدار معنوية وذلك عن مستوى دلالة إحصائية (5%)؛

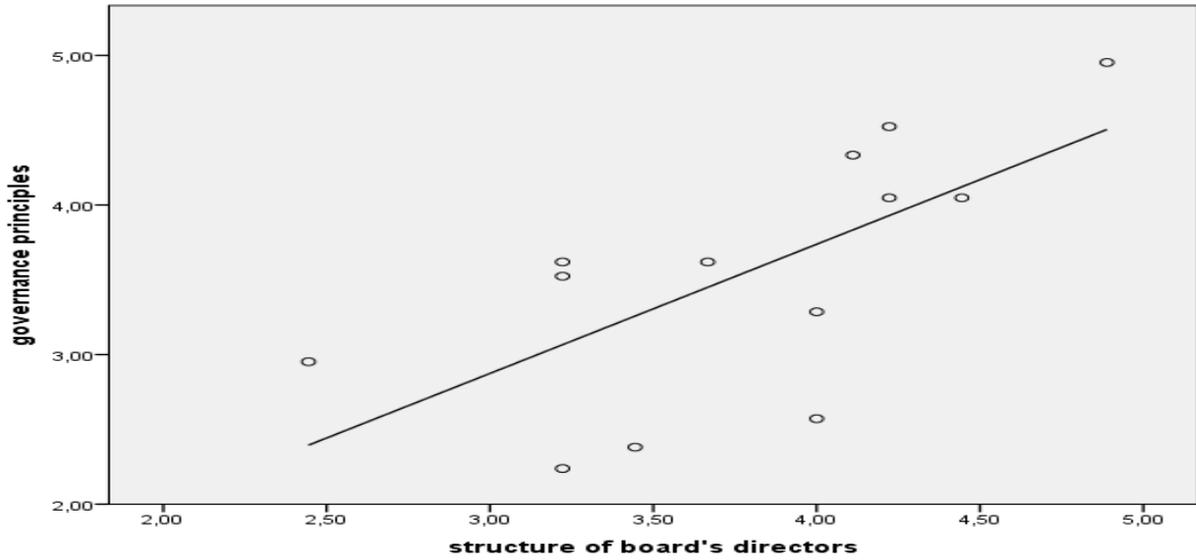
✓ يمكن صياغة معادلة نموذج الانحدار البسيط بين هيكله مجلس الإدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة

$$\widehat{GP}_i = 0.288 + 0.863SB_i \text{ كالتالي:}$$

حيث: SB_i : هيكله مجلس الإدارة، \widehat{GP}_i : تطبيق مبادئ الحوكمة

كما يوضح الرسم أدناه شكل علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار للمتغير المستقل (هيكله مجلس الإدارة) مع المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة):

الشكل رقم (III، 11): علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار للمتغير المستقل (هيكله مجلس الإدارة) مع المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة)



المصدر: مخرجات برنامج Spss

وعليه يمكن القول انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير هيكله مجلس الإدارة على مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي عند مستوى ثقة (5%)

ثانياً: أثر ادوار مجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة

تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد للمتغيرين المستقلين (الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدمي) والمتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III، 16) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر المتغيرين المستقلين (الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدمي) على تطبيق الحوكمة.

$GP_i = \beta_0 + \beta_1 * CR_i + \beta_2 * SR_i + u_i$					العلاقة	
المعنوية المحسوبة P-value	قيمة (t) المحسوبة value-T	معامل الانحدار المعياري (Beta)	الخطأ المعياري Standard error	التقدير Estimate	المعامل	
0.028	2.561	-	0.785	2.011	$\widehat{\beta}_0$ ثابت الانحدار:	
0.014	2.967	1.153	0.306	0.907	$\widehat{\beta}_1$	معامل CR_i
0.346	-0.989	-0.384	0.430	-0.425	$\widehat{\beta}_2$	معامل SR_i

معنوية النموذج ككل:

معامل الارتباط $(R) = (0.829)$

معامل التحديد $(R^2) = (0.687)$

معامل التحديد المعدل $= (0.627)$

قيمة (F) المحسوبة $= (10.992)$ والمعنوية المحسوبة لها $= (0.03)$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

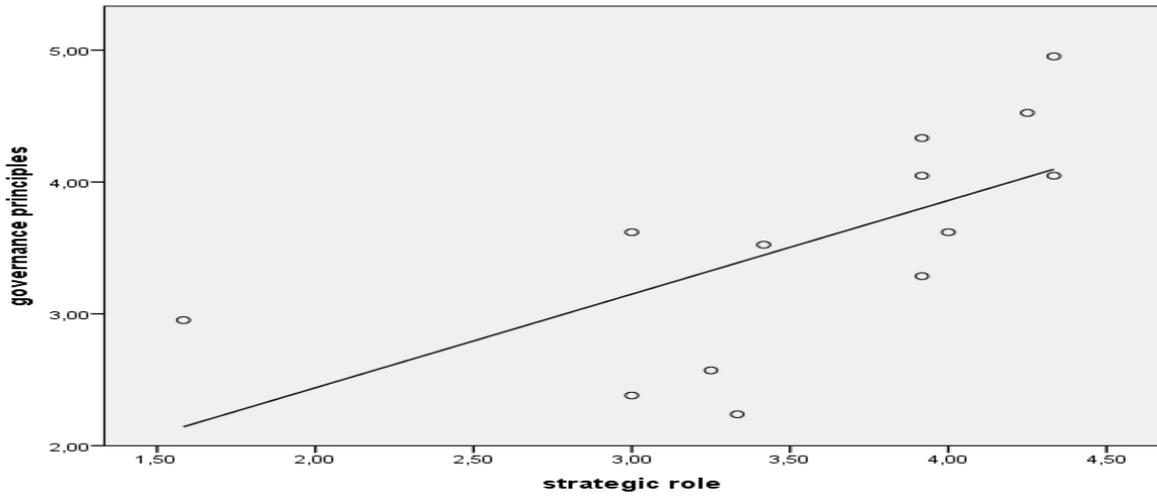
التعليق على الجدول اعلاه:

- ✓ تقدير ثابت الانحدار $\widehat{\beta}_0$ كان (2.011) بخطأ معياري قدره (0.785) والمعنوية المحسوبة له (0.028) مما يعني معنوية ثابت الانحدار في معادلة التقدير، بينما كام تقدير $\widehat{\beta}_1$ معامل المتغير CR_i ، (0.907) بخطأ معياري قدره (0.306) والمعنوية المحسوبة له (0.014)، ما يثبت معنوية هذا المتغير في معادلة الانحدار، في حين كان تقدير β_2 ، معامل المتغير SR_i ، (-0.425) بخطأ معياري قدره (0.430) والمعنوية المحسوبة له (0.346) مما يعني عدم دلالة هذا المتغير في معادلة الانحدار؛
- ✓ هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.829)؛
- ✓ تشير النتائج التحليل الى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للمتغيرين المستقلين على المتغير التابع حيث قدر معامل التحديد (0.687) وهذا يدل على ان نسبة ما يفسره كل من الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدماتي مجتمعة في المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة) هو (68.7%)؛

✓ يتضح من نتائج التحليل ان نموذج الانحدار معنوي وفقا لاختبار (F) عند مستوى معنوية (0.05) حيث قدرت ب (10.992) بمستوى دلالة معنوية تساوي (0.03) وهي أقل من (5%) .

يمكن تمثيل نموذج الانحدار المتعدد بين كل من (الدور الرقابي والاشرافي والدور الاستراتيجي والخدماتي) لمجلس الإدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية كالتالي:

$$\widehat{GP}_i = 2.011 + 0.907CR_i - 0.425SR_i$$



حيث:

CR_i : الدور الرقابي والاشرافي لمجلس الإدارة

SR_i : الدور الاستراتيجي والخدماتي لمجلس الإدارة

\widehat{GP}_i : تطبيق مبادئ الحوكمة

يتضح من الجدول أن اهم المتغيرات ذات التأثير المعنوي في المتغير التابع هي: الدور الرقابي والاشرافي لمجلس الإدارة، والرسم التالي يوضح شكل انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار العام لكل متغير تبعا مع المتغير التابع:

الشكل رقم (III، 12): يوضح انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار العام لكل من الدور الاستراتيجي والخدماتي ومستوى تطبيق الحوكمة

المصدر: مخرجات برنامج Spss.

الشكل رقم (III، 13): يوضح انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار العام لكل من الدور الرقابي والاشرافي ومستوى تطبيق الحوكمة

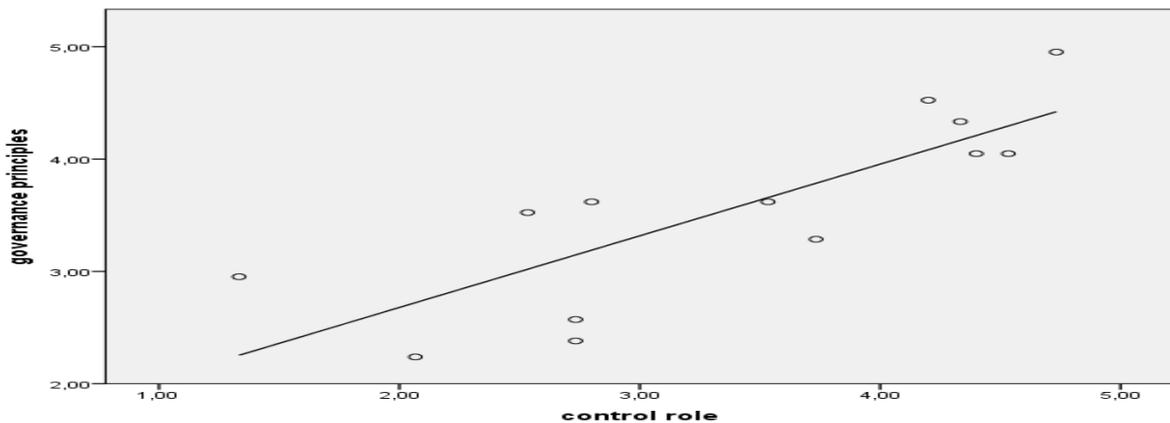
المصدر: مخرجات برنامج Spss.

وعليه يمكن القول ان أدوار مجلس الإدارة لها أثر ذو دلالة إحصائية في تطبيق مبادئ الحوكمة، وأهم دور له تأثير في مستوى تطبيق الحوكمة هو الدور الرقابي والاشرافي والأكثر نشاطا فيه، في حين أثبتت الدراسة ضعف تأثير الدور الاستراتيجي والخدمي.

ثالثا: أثر عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة على تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي

تم استخدام أسلوب الانحدار البسيط لمتغير (عوامل الحوكمة الفعالة) والمتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (III، 17) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر المتغير المستقل (عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الادارة) على تطبيق الحوكمة.



$$GP_i = \beta_0 + \beta_1 * EGF_i + u_i$$

العلاقة

المعامل	التقدير	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري (Beta)	قيمة (t) المحسوبة	المعنوية المحسوبة P-value
ثابت الانحدار: $\widehat{\beta}_0$	1.633	0.410	-	3.985	0.02
عوامل الحوكمة الفعالة EGF_i	0.544	0.110	0.831	4.947	0.000

معنوية النموذج ككل:

معامل الارتباط (R) = (0.831)

معامل التحديد (R^2) = (0.690)

معامل التحديد المعدل = (0.662)

قيمة (F) المحسوبة = (24.470) والمعنوية المحسوبة لها = (0.000)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

التعليق على الجدول أعلاه:

✓ تقدير ثابت الانحدار $\widehat{\beta}_0$ كان (1.633) بخطأ معياري قدره (0.410) والمعنوية المحسوبة له

(0.02) مما يعني معنوية ثابت الانحدار في معادلة التقدير، بينما كام تقدير

$\widehat{\beta}_1$ معامل المتغير EGF_i ، (0.544) بخطأ معياري قدره (0.110) والمعنوية المحسوبة له

(0.000)، ما يثبت معنوية هذا المتغير في معادلة الانحدار؛

✓ تشير النتائج الى وجود تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع حيث قدر معامل التحديد (0.690)

وهذا يدل على ان نسبة ما يفسره المتغير المستقل في المتغير التابع هو (69%)

✓ أيضا بالنسبة لمعنوية النموذج ككل نجد أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (24.470) وهي ذات دلالة

إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بقيمة احتمالية المحسوبة تساوي (0.012) وهي أقل من

مستوى الدلالة الاحصائية (5%)، مما يشير الى ان علاقة الانحدار معنوية وذلك عن مستوى دلالة إحصائية (5%)؛

✓ يتضح من نتائج التحليل ان نموذج الانحدار البسيط معنوي بين المتغير المستقل والتابع وفقا لاختبار (t) لمعامل الانحدار حيث بلغت قيمتها المحسوبة عند (5%) لمعامل الانحدار (4.947) بمستوى دلالة معنوية (0.000) وهي قيمة اقل من (5%)

✓ يمكن تمثيل نموذج الانحدار البسيط بين عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الادارة وتطبيق مبادئ الحوكمة كالتالي:

$$\widehat{GP} = 1.633 + 0.544EGF_i$$

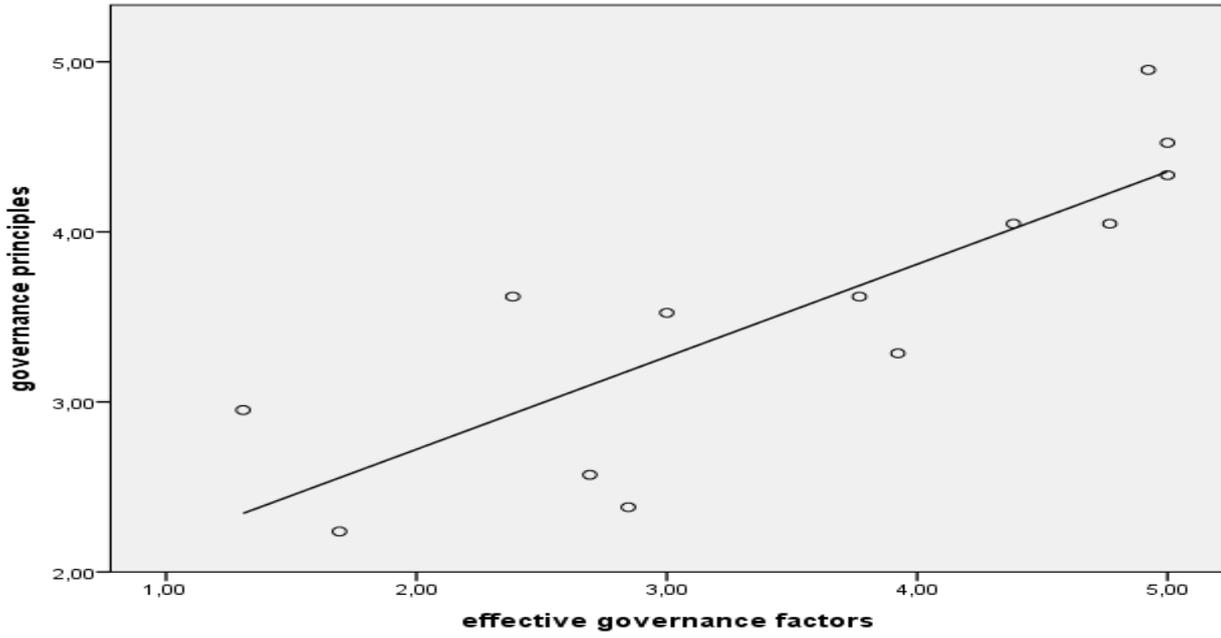
حيث:

EGF_i : عوامل الحوكمة الفعالة

GP : تطبيق مبادئ الحوكمة

كما يوضح الرسم أدناه شكل علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار للمتغير المستقل (عوامل الحوكمة الفعالة) مع المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة):

الشكل رقم (III، 14): علاقة انتشار السحابة النقطية وخط الانحدار العام لكل من عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة ومستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي.



المصدر: مخرجات برنامج Spss.

وعليه يمكن القول انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة على مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة عند مستوى ثقة (5%).

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

على ضوء التحليل التطبيقي، استهدف محتوى المبحث رصد أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة، من خلال دراسة مدى فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، ومحاولة تحديد العلاقة بين متغيرات (هيكلية مجلس الإدارة، الدور الرقابي والاشرافي، الدور الاستراتيجي والخدماتي وعوامل الحوكمة الفعالة) والمتغير تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ومن المهم التأكيد على ان هذه النتائج تمثل المؤسسات المشاركة في الاستطلاع فقط، وليست سوى نقطة انطلاق لمزيد من البحوث.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج التي اتضح من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة محل الدراسة، وسيتم عرض النتائج التي تم التوصل إليها على النحو التالي:

المطلب الأول: النتائج المرتبطة بتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية

سيتم التطرق في هذا المطلب الى النتائج المتوصل إليها والمرتبطة بدرجة تطبيق مجالس الإدارة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لمبادئ الحوكمة:

✓ إن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة تمتلك التزام مرتفع حول تطبيق مبادئ الحوكمة بنسبة موافقة اجمالية بلغت (55.28%)، وتمثل هذه النسبة مؤشرا على ان هذه المجالس تهتم بحوكمة مؤسساتها لاسيما فيما يتعلق بالالتزام بالقوانين ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي، لكنها لم ترتقي بعد للمستوى المطلوب، وحاجة هذه المبادئ الى مزيد من التطبيق من قبل أعضاء مجلس الإدارة، بشكل خاص في تطبيق المشاركة، المسؤولية والمساءلة والرقابة داخل المؤسسة، والتي انعكست على الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة.

✓ يتوفر لدى المؤسسات محل الدراسة المعايير الأساسية من اجل التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة، حيث يرى الأعضاء المستجوبون أن مجلس الإدارة يعمل وفق هيكل تنظيمي واضح وضمن نظام داخلي يحدد مختلف الإجراءات والمسؤوليات المجلس والعقوبات المرتبطة به، المرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين، وموافقتهم بدرجة مرتفعة حول توفر الجامعة على الإطار التشريعي والتنظيمي

الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحوكمة، كما ان طبيعة هذه الأنظمة تتماشى مع طبيعة عمل مؤسسات التعليم العالي؛

✓ يقر الأعضاء المستجوبون على التزام مجالسهم بمعايير الإفصاح والشفافية لجميع أنشطة الجامعة، حيث تتوفر لدى الجامعة قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف أنشطتها، وبالرغم من ذلك الا انها تبقى غير كافية وليست بالمستوى المطلوب؛

✓ من خلال الدراسة توصلنا الى ان آلية مساءلة الأعضاء والأكاديميين تقوم على أسس وقوانين واضحة، كما يتم مساءلة مجالس الجامعة والكليات في ضوء أدوارهم ومسؤولياتهم، لكنها غير فعالة نوعا ما، اين نجد الالتزام بأداء المسؤوليات المخولة مطبق، غير انه لا يجر أي مساءلة عن هذا الالتزام، ويرجع ذلك لعدم وجود آليات صارمة للمساءلة وضعف التقييم الدوري للأداء العام، بالإضافة الى ضعف مستوى تطبيق الاستقلالية أو الإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي والذي يرجع للطبيعة المركزية لنظام التعليم العالي في الجزائر، ويجدر الإشارة الى انه لا ينبغي فهم تطبيق الاستقلالية في مؤسسات التعليم العالي على انه الخروج عن الإطار التنظيمي والقانوني لها، بل يعني في تطبيقه الأمثل المزيد من المساءلة، أين يوفر الاستقلال المزيد من الصلاحيات والسلطات التي يستلزم المساءلة عن ممارستها، وهذا ما يعكسه واقع مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، الذي تحتفي فيه المساءلة الحقيقية لأنه لا يوجد استقلال حقيقي؛

✓ يمثل مجلس الإدارة جهاز رقابة داخلي لمؤسسات التعليم العالي، وعليه يرى المستجوبون أن مستوى تفعيل نظام الرقابة الداخلية متوسط التطبيق في المؤسسات محل الدراسة، ما يشير الى ان فعالية هذه الهيئة في الرقابة لم ترقى بعد الى المستوى المطلوب، كما لا يراعي التخطيط لأهداف الجامعة تنوع مواردها المالية وتطويرها،

✓ ضعف فاعلية المشاركة الداخلية لمنسوبي الجامعة، والخارجية للمجتمع المدني ومؤسساته المختلفة في اتخاذ القرارات.

من خلال هذا المطلب المتعلق بمستوى تطبيق مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة لمبادئ الحوكمة، نجد ان هناك تطبيق جيد على المستوى الكلي مع وجود بعض التجاوزات على المستوى الجزئي، حيث ما زالت هناك نظرة تقليدية مبنية على أهمية الجانب المالي بالدرجة الأولى في المؤسسات محل الدراسة، ومحدودية الالتزام بالمشاركة والاستقلالية بسبب الطبيعة المركزية لنظام التعليم العالي في الجزائر الذي يعتمد على التمويل الحكومي بنسبة 98% وهذا ما يؤثر على كفاءة تطبيق بعض مبادئ الحوكمة، كما ان إجراءات الرقابة والمعاملات مازالت تقليدية، بحيث لا تمتلك المؤسسات محل الدراسة الأجهزة والأنظمة الكافية لإقامة نظام معلوماتي رقمي، ولكن ما يستحسن على مجالس هذه المؤسسات هو وجود رغبة جديدة لأعضائها في تفعيل آليات الحوكمة وتحسين أساليب العمل باتجاه الحوكمة الالكترونية، دعم استقلالية المؤسسات التعليم العالي بهدف تحقيق استراتيجيات بديلة لمصادر تمويل نفقاتها، والعمل على تطوير البحث العلمي وتوجيهه لخدمة المجتمع بمشاركة جيع الأطراف اصحاب المصلحة فيها، من خلال تتمين الابتكارات ومخرجات البحث العلمي والانفتاح على المحيط الاقتصادي والاجتماعي الوطني والدولي، من أجل تلبية حاجات المواطن والمجتمع والاقتصاد الوطني من جهة، وتحسين مرتبة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية دوليا من جهة أخرى.

المطلب الثاني: النتائج المرتبطة بهيكلية ومهام مجلس الإدارة

سيتم التطرق في هذا المطلب الى النتائج المتوصل اليها والمرتبطة بتشكيلة مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي والمهام الأساسية التي تقوم بها

✓ أقر افراد عينة الدراسة بنسبة موافقة (59.36%) مرتفعة نوعا ما ان هيكلية ومهام مجالس الإدارة مناسبة لاضطلاع بمسؤولياته، مما يعكس ضرورة إعادة النظر في التنظيم الهيكلي لهذه الهيئة، والذي يفرض على جميع مؤسسات التعليم العالي التقيد بتنظيم موحد لا يأخذ بعين الاعتبار وفي معظم الأحيان بخصوصية كل مؤسسة؛

✓ باعتبار مجلس الإدارة هو هيئة تداولية يتولى السلطة التقديرية، يرى ما نسبته (92.3%) من الأعضاء المستجوبين ان مجلس الإدارة هو هيئة للمصادقة على القرارات، في حين نجد (53.9%) من افراد العينة يرون ان هذا الأخير هو هيئة لصنع القرارات، حيث تشير النتائج

الى وجود بعض الغموض حول الدور الفعلي لهذه الهيئة داخل مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة.

في الواقع، فإن دور مجلس الإدارة هو الموافقة على القرارات التي تم اتخاذها، يعني ان لديه القليل من القوة أو على الأقل ان عملية اتخاذ القرارات المنصوص عليها في القانون التنظيمي له لا تتوافق مع المستوى العملي لمجالس محل الدراسة، بحيث يمكن أن عملية مناقشة القرارات تكون على مستوى أدنى من هرم التنظيم الجامعي (على سبيل المثال على مستوى اجتماعات المديرية ومجالس الكليات)؛

✓ كان هناك غياب واضح للمناقشة حول القضايا الاستراتيجية والحوكمة في اجتماعات مجلس الإدارة، اين يرجع ذلك الى معالجة هذه القضايا في هيئات أخرى ذات صلة بالمجلس، ليتم بعدها تقديم النسخة النهائية والمتفق عليها للحصول على موافقة مجلس الإدارة بالكامل، على الرغم من أن مثل هذه القضايا هي من مسؤولية كل عضو من مجلس الإدارة على حدة؛

حيث توصل كل من (Bargh, Scott and Smith, 1996, p104) و (Bennett. B.J, 2007,) في دراستهم عن حوكمة مؤسسات التعليم العالي الى نفس النتيجة، وأشاروا الى أن استخدام مثل هذه الترتيبات أو النهج يمكن ان يكون من اجل إبعاد بعض المعلومات عن أعضاء معينين (مثل الموظفين والطلاب) ، أو من الممكن أيضا ان تكون مجموعة من كبار المسؤولين التنفيذيين، الذين يعملون خارج نطاق حوكمة مجلس الإدارة بمثابة آلية تغيير تقرر ماهية القضايا التي يتم تقديمها وفي أي مرحلة من التطوير يتم تقديمها الى المجلس أو الموافقة الكاملة لعضويته؛

✓ من المعلوم ان مجلس الإدارة هو جهاز داخلي للرقابة والاشراف، والذي يتشكل من لجان مختصة توكل اليها مهام تسيير وإدارة المؤسسات وفق قوانين وإجراءات موضوعة يخولها القانون العام والقانون الداخلي، ومن خلال تحليل نتائج الدراسة الميدانية تم التوصل الى ان مجالس الإدارة محل الدراسة لا تعتمد على هذه اللجان كما ان تشكيلتها لا تحتوي على لجان مختصة تابعة لها تساعد في تحسين فعالية الدور الموكل لها؛

✓ من النتائج المتوصل اليها ايضا، الاختلاف في تحديد الأعضاء، حيث نجد ان تعيين أعضاء مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي يكون بأسلوب التعيين بالنسبة لممثلي الوزارات والقطاعات التي لها علاقة بالجامعة باعتبار وزارة التعليم العالي صاحبة الاختصاص بإنهاء مهامهم بنفس اشكال التعيين، فيما يتم تعيين ممثلي افراد الاسرة الجامعية من أساتذة وطلبة وموظفين عن طريق الانتخاب، مما يعني التبعية الدائمة للجهة الوصية، والذي يمكن أن يؤثر على استقرار واستقلالية المؤسسة، ويعيق بشكل مباشر إمكانية تجسيد الحوكمة، كما انه لا يتناسب مع مبادئ التسيير الديمقراطي لمؤسسات التعليم العالي؛

✓ تتضمن تركيبة مجالس الإدارة المدروسة، جميع أنواع الأطراف أصحاب العلاقة، داخليين وخارجين، وأعضاء مستقلين، ما من شأنه ان يعزز شفافية العمل في الجامعة ويحسن من الرقابة على أداء كل الأعضاء؛

✓ ضعف برامج التدريب والتطوير لأعضاء مجالس الإدارة مع ضعف الحوافز والمكافآت،
 ✓ الطبيعة الاستشارية لأصوات رئيس الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد ومديري الملحقات، مما يطرح أكثر من علامة استفهام حول الجدوى من وجودهم ضمن تشكيلة المجلس، ومدى مشاركتهم في اتخاذ القرار على مستوى أجهزة وهيكل الجامعة؛

✓ تولي المشرع الجزائري ترسيخ لمبدأ المشاركة في تسيير وإدارة المؤسسات التعليم العالي من خلال إدراج ممثلي الأساتذة والطلبة والموظفين ضمن تشكيلة مجلس الإدارة، بالإضافة الى إمكانية استدعاء شخصيات خارجية أو كل شخص من شأنه مساعدة المجلس في أعماله، مما يمنح الجميع حق التصويت والمشاركة والتعبير عن جميع الاهتمامات، ويجسد أكثر مبدأ المشاركة الذي يعتبر من أهم مبادئ تطبيق الحوكمة التي تسعى الدولة المعاصرة الى تجسيده في إدارتها ومختلف مرافقها، ما يساعد على خلق آليات لتحقيق مساهمة فعالة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي،
 ✓ سعي المشرع الى انفتاح مؤسسات التعليم العالي على محيطها الاجتماعي والاقتصادي من خلال السماح للأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين يساهمون في تمويل الجامعة بان يكون لهم دور في أشغال مجلس الإدارة حتى ولو كان ذلك الدور استشاري لا غير.

- ✓ من النتائج الايجابية أيضا، هي ان مجلس الإدارة يلتزم بعدم الجمع بين رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي الجامعة، الامر الذي يزيد من شفافية عمل المجالس ويمنع التداخل بين المهام؛
- ✓ يقتضي تجسيد فكرة اللامركزية التقنية انتخاب أعضاء مجلس الإدارة المشاركين في المداولات، لان فكرة اللامركزية مرتبطة بتفويض صلاحيات واختصاصات، واستقلالية إدارية ومالية لجهاز او هيئة منتخبة، لكن واقعا فإن هيكل مجلس إدارة المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي ومهني يكون معين من قبل السلطة الوصية (وزارة التعليم العالي)؛
- ✓ يرتبط مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي بالوصاية من خلال نسبة التقارير الدورية التي يجب على المجلس رفعها دوريا لوزارة التعليم العالي من اجل إعطاء نظرة على نوعية التسيير، مما يؤثر على استقلالية المجلس والتي يكون فيها مدير المؤسسة في أغلب الأحيان هو الشخص صاحب القرار النهائي في المؤسسة باعتباره هيئة تنفيذية، خاصة في ظل عدم فاعلية هيئة المداولة (مجلس الادارة)؛
- ✓ اعتماد أسلوب المصادقة بالنسبة لمداولات مجلس الإدارة، والتي يجب ان لا تكون معارضة للسلطة الوصية، بالإضافة الى الجدول التقديري لإيرادات والنفقات المتوقع على مصادقة السلطة المركزية يؤثر على الاستقلالية الوظيفية لمؤسسات التعليم العالي؛
- من خلال هذا الفرع، يمكن القول ان مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة يعمل وفق الاطار القانوني المحدد له، كما ان هيكلته ومهامه جاءت شاملة لكل جوانب تسيير وإدارة مؤسسة التعليم العالي (الإدارية، المالية، البيداغوجية، والبحثية)، ولو انه كان من مستحسن تكريس أكبر لمشاركة أفراد المجتمع الأكاديمي من خلال رفع عدد ممثلي الأساتذة المشاركين في مداولات المجلس وإعطاءهم دور أكبر للمشاركة في القرارات التي تخص القضايا العلمية والبيداغوجية في الجامعة، وإعطاء قيمة لأصوات رئيس الجامعة، ومديري الكليات، والمعاهد، والملحقات، بالإضافة الى تشكيل لجان فرعية متخصصة ما يسمح بضمان شرعية القرارات ويعطي تفعيل أكبر لدور مجلس الإدارة كما يدعم انخراط الأكاديميين في إدارة مؤسسات التعليم العالي؛ كما تم التوصل الى ان من أهم مهام مجلس الإدارة هي الرقابة والاشراف على الأداء العام لمؤسسات التعليم العالي.

المطلب الثالث: النتائج المرتبطة بتطبيق عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس إدارة

حظيت "عوامل الحوكمة" التي تم تجميعها من مراجعة الدراسات السابقة ومحاضر اجتماعات مجالس الإدارة للمؤسسات محل الدراسة بدعم جيد نوعاً ما من قبل 13 عضواً، بالإضافة إلى هذه العوامل التي يوافقون على أنها مهمة لفعالية مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي، تم اقتراح عوامل أخرى حظيت بترحيب من قبل الأعضاء والمتمثلة في الالتزام، المشاركة و الشفافية مع الاخذ بالاقتراحات المطروحة، بالإضافة إلى تكثيف تواتر الاجتماعات الدورية مع تقديم مسودة تحضيرية قبل انعقاده بمدة زمنية معقولة يتم من خلالها الأعضاء تحديد جدول الاعمال الذي سيتم تداوله، كما اقترح الأعضاء المستجوبون إعادة النظر في القوانين والتنظيمات المشكلة لمجلس الإدارة مع ضرورة تحديد دور ومسؤولية كل عضو، اين طالب المستجوبون على ضرورة ان يناقش مدير الجامعة مشروع القانون الجامعي للإدارة مع أعضاء المجلس، وإعطاء صلاحيات للأعضاء المنتخبين من اجل خلق ديناميكية لتفعيل قرارات المجلس وتحفيز فتح قنوات مع أطراف أخرى داخل وخارج الجامعة.

وعليه، ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص هذه النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (III ، 18): يوضح واقع تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة لمجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة

أهمية عوامل الحوكمة الفعالة		درجة تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة	
الإطار القانوني	76.9	تطبيق الأنظمة والقوانين	69.3
تحديد أهداف مؤسسة التعليم العالي	69.3	وضوح الأهداف في الخطة الاستراتيجية	53.9
التفكير الاستراتيجي	69.3	المساهمة في التخطيط الاستراتيجي	/
الوثائق المقدمة	53.9	/	/
المعلومات	46.2	مراجعة وتقييم المعلومات المقدمة	38.5
فعالية/ مردودية مدير الجامعة	46.2	تقييم أداء رئيس الجامعة	23.1

53.9	متابعة تنفيذ القرارات	53.9	المراقبة:
69.3	الأداء المالي (ميزانية الجامعة)		
46.2	الجودة الاكاديمية		
/	/	53.9	المساءلة
38.5	تقييم فعالية أداء مجلس الإدارة	46.2	التقييم الذاتي
/	فعالية الاجتماعات	69.3	الاجتماعات
61.6	ثقافة مجلس الادارة	77	تنوع المهارات
/	/	46.2	اللجان
/	/	53.9	فعالية/ مردودية الامين العام للجامعة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss

التعليق على نتائج الجدول أعلاه:

كما هو مبين في الجدول أعلاه رقم (III، 11)، فإن آراء الأعضاء المستجوبين حول عمل مجالسهم فيما يتعلق بعوامل الحوكمة الفعالة جاءت في المتوسط بموافقة جيدة الى حد ما، والتي تسلط الضوء على العديد من الجوانب المهمة التي لا ترتبط نظريا بالممارسة الفعلية لهذه الهيئة، كما ان تطبيقها لا يرقى الى المستوى المطلوب، وسيتم فيما يلي التطرق الى اهم الجوانب التي تظهر اختلاف بين الأهمية والتطبيق:

✓ **الإطار القانوني:** تبين آراء أفراد عينة الدراسة على ان (76.9%) منهم يتفوقون على أهمية الالتزام بتطبيق الانظمة والقوانين بعدالة ونزاهة، في حين (69.3%) من الأعضاء راضون على درجة تطبيقها في مجالسهم، والمشكلة تكمن في تطبيق القوانين أكثر من وجودها، حيث نجد ان التزام مؤسسات التعليم العالي بالأنظمة والقوانين المنصوص عليها كفيل بتعزيز الحوكمة، مع ضرورة ادراج مبادئ الحوكمة ضمن الإطار القانوني لهذه المؤسسات ومنحها صفة الالتزام من قبل الوزارة الوصية،

- ✓ تحديد أهداف مؤسسة التعليم العالي: اتفق (69.3%) من الأعضاء المستجوبون على أهمية تحديد اهداف المؤسسة الجامعية في خطتها الاستراتيجية ووضوح دور مجلس الإدارة والسلطة التنفيذية في تحقيق هذه الأهداف، بينما كانت نسبة الأعضاء الراضين على تطبيق هذا العامل في مجالس ادارتهم تقدر بحوالي (53.9)،
- ✓ التفكير الاستراتيجي: على الرغم من أن (69.3%) من الأعضاء يتفقون على أهمية التفكير الاستراتيجي، الا انهم كانوا غير راضون عن مساهمة مجالس ادارتهم في عمليات التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ الوثائق المقدمة: (53.9%) من أفراد العينة المستجوبون يوافقون على أهمية الوثائق المقدمة لأعضاء المجلس، في حين عمليا نجد ان هذه الوثائق تتمثل في برنامج جدول الاعمال، مع حصيلة النشاطات التي يقوم مدير الجامعة بإعدادها مسبقا؛
- ✓ فعالية/ مردودية مدير المؤسسة: اتفق (46.2%) من أفراد العينة على أهمية مردودية مدير الجامعة في تفعيل دور مجلس الإدارة، الا انه نجد (23.1%) مقتنعين بان مدراء جامعاتهم يساهمون في تفعيل دور مجلس الإدارة وتحسين حوكمة مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ المساءلة: اتفق (53.9%) على أهمية تطبيق المساءلة كعامل يساهم في تفعيل دور مجلس الإدارة، الا انها عمليا لم تصل الى المستوى المطلوب،
- ✓ مراقبة الإدارة التنفيذية: اتفق (53.9) من الأعضاء على أهمية ضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجيات التي وافق عليها مجلس الإدارة، الا انه في الأداء المالي فقط كان أكثر من (69.3) مقتنعين بان مجلس ادارتهم يراقب بشكل كافي، وكشفت مراجعة محاضر مجلس الإدارة للمؤسسات محل الدراسة انه لا يوجد دليل يذكر على ان المجلس قد اضطلع بهذه المهمة، تم تصنيف جانب بسيط من البنود المعالجة على انها مراقبة، والتي كانت تتعلق بشكل أساسي بالجانب المالي(بالضبط حول مصير المداخيل خارج الميزانية)، يليها بعد ذلك جانب الجودة الاكاديمية بنسبة (46.2%)، وتعد غير كافية بالنظر الى أهميتها؛

✓ **التقييم الذاتي:** حظي هذا العامل بتأييد ضعيف من وجهة نظر الأعضاء، حيث وافق على أهميته (46.2%) فقط، ومع ذلك كان عدد أقل بكثير من الأعضاء بنسبة (38.5%) راضين عن عمل

مجالسهم في هذا الجانب، أين يعد التقييم الذاتي جزء من تدقيق الجودة المؤسسية؛

ومع ذلك، تشير النتائج الى أن مجالس الإدارة محل الدراسة لا تفي بالكامل بالعديد من واجباتها، على الأقل الى حد يمكنها من القيام بجميع أدوارها (الاشرافي والرقابي، الاستراتيجي، والخدمي)، ويعود ذلك الى ان بعض وظائف الحوكمة الأكثر أهمية تؤديها مجموعات خارج مجلس الإدارة.

المطلب الرابع: النتائج التي تدرس العلاقة بين فعالية مجلس الإدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة

- أظهرت النتائج الإحصائية أن المؤسسات التعليمية العالي الجزائرية محل الدراسة تطبق مبادئ الحوكمة بنسبة بلغت (55.28%) في حين بلغ مستوى فعالية مجلس الإدارة (60.85%) من وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة، ما يشير الى أن تفعيل دور مجالس الإدارة لم يصل بعد الى المستوى المطلوب في الجامعات محل الدراسة؛
- وجود تقارب بين مستوى فعالية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة يشير الى نتيجة أساسية مهمة مفادها أن حوكمة المؤسسات التعليمية العالي من حوكمة مجالسها وبالتالي أداءها من أداء مجالسها، اين يرتبط مستوى التطبيق الفعال لمبادئ الحوكمة بمدى فعالية هيئة الحوكمة هذه؛
- أوضحت النتائج وجود علاقة طردية قوية جدا بين هيكله مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، أي ان طبيعة هيكله مجلس الإدارة تساهم بطريقة إيجابية في تحسين تطبيق الحوكمة، و عليه الافتراض الرئيسي لهذا المتغير هو أن فعالية مجلس الإدارة تعتمد على طبيعة تشكيلته والتي بدورها تعتمد على معايير التعيين والتكوين والتوجيه لأعضاء المجلس، بحيث تعكس عمليات التوجيه والتكوين المعايير الموضوعية للاختيار الأولي للأعضاء، ومن أجل تحقيق حوكمة فعالة من الضروري الاهتمام بهيكله مجلس الإدارة وإعادة النظر في متطلبات تحقيق مواصفات مجلس إدارة محوكم حتى نرقى الى المستوى المطلوب من الحوكمة لمؤسسات التعليم العالي؛

- وجود علاقة إيجابية بين ادوار مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، ومن اجل القاء الضوء على أدوار مجلس الإدارة، يركز المنظور الفعال لهذه الهيئة على الأدوار التي يمكن توقعها وفقا لتفويض الممنوح لمجلس الإدارة من قبل السلطات الوصية، ونقطة الانطلاق لهذا النهج هي الأساس القانوني له،
- وجود علاقة طردية بين عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، وفي هذه الحالة حتى تكون هذه المجالس أكثر نشاطا في حوكمة مؤسساتها، ينبغي عليها تطبيق عناصر الحوكمة الفعالة بشكل أكثر فعالية في اجتماعات مجالس إدارتها؛
- أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بحيث يوجد تأثير إيجابي للمتغيرات المستقلة (هيكله مجلس الإدارة، الدور الرقابي والاشرافي، وعوامل الحوكمة الفعالة) على المتغير التابع (تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية)، في حين أثبتت الدراسة ضعف تأثير الدور الاستراتيجي والخدمي؛
- من بيانات معادلات الانحدار تبين أن مستوى الدلالة الإحصائية للمتغير (الدور الاستراتيجي والخدمي) أكبر من (5%)، أي ان تأثيره على المتغير التابع ضعيف، في حين كانت معنوية بقية المتغيرات المستقلة أقل من (5%) وهذا ما يدل على قوة تأثيرها في تقدير المتغير التابع، وهو ما يعكسه واقع عمل مجالس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي اين يغيب الدور الاستراتيجي والخدمي له.

خلاصة:

تستند نتائج الدراسة الى عينة صغيرة الحجم ولا تمثل بالضرورة نشاط مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي الأخرى، فقد قدمت الدراسة بعض الأدلة على نشاط مجلس الإدارة والقت الضوء جزئيا على موضوع لا يتوفر فيه سوى القليل من الأدلة. ومع ذلك، تشير البيانات المتاحة الى نفس الاتجاه، الذي يُظهر أن التطبيق الناجح للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يتطلب فهما جيدا لهذه المبادئ من قبل أصحاب القرار في القطاع، مع ضرورة التحديد الجيد لعوامل الحوكمة الفعالة لمجلس إدارة هذه المؤسسات وفهم العلاقة بينهما، وعملية تنفيذها تتطلب صياغة خطة واضحة ومرنة، والتي يمكن أيضا ان تحتاج الى تعديل الاستراتيجيات التي تعتمد عليها الوزارة الوصية، والإجراءات الرقابية عليها، كما يتطلب اجراء تقييم دوري عن مدى التزام مجالس الإدارة بتطبيق الحوكمة.

كما أظهرت مجالس الإدارة العديد من المزايا، بما في ذلك تحديد الاستراتيجيات والادوار والاختصاصات، الامثال للقوانين التنظيمية، بالإضافة الى تنوع مهارات عضوية المجلس، ويمكن اعتبار كل ما سبق ذكره شرطا مسبقا لوجود مجلس إدارة فعال، وبالمثل، تشير النتائج الى المجالات التي قد تحتاج فيها مؤسسات التعليم العالي الى المزيد من الاهتمام والبحث، بما في ذلك وضع سياسات واضحة للإفصاح والشفافية، تعزيز معايير المراقبة والمساءلة، زيادة شفافية تقييم الأداء لمجلس الإدارة ومدراء المؤسسات التعليم العالي، من الضروري اعتماد لجان متخصصة تابعة لمجلس الإدارة، تحسين جودة المعلومات والتقارير المرفوعة على مستوى الهيئة، بالإضافة الى بناء علاقات أكثر فعالية داخل المؤسسات لا سيما مع المجالس واللجان الأكاديمية.

كما تم التوصل الى ان مستوى فعالية مجلس الإدارة يتقارب على العموم مع مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، والذي كان مرتفعا نوعا ما في المؤسسات محل الدراسة، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات فعالية مجلس الإدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة عند مستوى معنوية (0.05)، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (هيكلية مجلس الإدارة، الدور الرقابي والاشرافي، وعوامل

الحوكمة الفعالة) على المتغير التابع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، في حين أثبتت الدراسة ضعف تأثير الدور الاستراتيجي والخدمي له.

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لموضوع "فعالية مجلس الإدارة كآلية حوكمة في مؤسسات التعليم العالي"، حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة التي تمحورت حول مدى مساهمة تفعيل عمل مجلس الإدارة في تطبيق الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على وجهة نظر أعضاء مجلس الإدارة بالجامعات محل الدراسة.

تم تناول هذا النوع من الدراسات الأكاديمية على نطاق واسع في حالة المؤسسات الربحية، في حين ان الدراسات المتعلقة بالمؤسسات الغير ربحية بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي بشكل خاص كانت محدودة، مع وجود عدد قليل نسبيا من الدراسات التجريبية التفصيلية حول الواقع العملي لمجلس الإدارة داخل هذه المؤسسات، وبسبب غياب آليات الحوكمة الأخرى تعتبر الرقابة الداخلية التي تمارسها هذه الهيئة حصرية، وبالتالي أصبح نقطة محورية لممارسة حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

ولتحقيق ذلك شملت الدراسة جانبين نظري وتطبيقي من أجل الامام بإشكالية البحث وبالمحتوى بشكل عام، جاء الفصل الأول منها للإحاطة بحوكمة مؤسسات التعليم العالي، تم فيه معالجة الإطار المفاهيمي لها، ثم التطرق الى الاطار التطبيقي لحوكمة في مؤسسات التعليم العلي، مراحل وتحديات تطبيقها، بالإضافة الى عرض تجارب دولية لنماذج الأنظمة الناجحة في تطبيق الحوكمة على مستوى هذه مؤسسات، اين تبين بشكل واضح أن مفهوم الحوكمة أصبح أحد المؤشرات الأساسية لقياس مدى رشادة الحكم، والذي يختلف باختلاف كل مؤسسة وفقا لاحتياجاتها ومصالحها، ويرتبط بتبني نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بمرتكزات تقوم على اساسها مؤسسات التعليم العالي، تحددها طبيعة عناصرها، في ظل التحديات العديدة والتوجهات الحديثة التي أوجدت عليها مراجعة أهدافها، تنظيمها، وأسلوب ادارتها، مناهجها، سياساتها الاستراتيجية، وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي، وتجدر الإشارة الى ان فعالية تطبيق الحوكمة داخل مؤسسات التعليم العالي يمكن تحليلها بشكل أساسي من خلال مجالس ادارتها، وهذا ما تم توضيحه في الفصل الثاني من خلال معالجة آلية مجلس الإدارة من حيث الحوكمة الفعالة وإدارة مؤسسات التعليم العالي، تم التطرق من خلاله الى الإطار النظري لمجلس الإدارة، مفهومه، النظريات التي توجه حوكمته، والإطار القانوني له، ليتم

بعد ذلك محاولة تصميم نموذج متكامل لحوكمة مجلس الإدارة مبني على أربع عناصر التي قد تبدو الأكثر صلة بتحديد النجاح المحتمل لهذه الهيئة وفعاليتها عند محاولة تحقيق الدور المحدد له ، وصولا الى محددات قياس فاعليته ونتائج تفعيله على حوكمة المؤسسات التعليم العالي. وتأسيسا على ما تم دراسته في الجانب النظري، استهدف الجانب التطبيقي دراسة ميدانية بجامعة مستغانم وجامعة وهران-1- بالتركيز على وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة، من خلال تقييم واقع فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، ومحاولة التركيز على العلاقة بين متغيرات فعالية مجلس الإدارة وتطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، من خلال استمارة تضمنت متغيرات الدراسة تم توزيعها على أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة.

خُصت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج، سواءا ما ارتبط بمستوى حوكمة مؤسسات التعليم العالي، او ما ارتبط بمستوى فعالية مجلس الإدارة أو العلاقة بينهما، واستنادا لهذه النتائج تم تقديم جملة من الاقتراحات لمجالس الإدارة لمساعدة أعضائها على تحسين فعالية هيئة الحوكمة هذه وتعزيز ممارستها للحوكمة بمؤسسات التعليم العالي.

نتائج الدراسة:

بعد التطرق لموضوع الدراسة من جميع جوانبه توصلنا الى جملة من النتائج يمكن عرضها كالآتي:

✓ يتطلب تبني نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي باعتبارها مؤسسات لإنتاج المعرفة وتسويقها، تساهم في تكوين المورد البشري وتحقيق التنمية الشاملة في المجتمع، وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، فضلا عن المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح بالقرارات الاستراتيجية وتخصيص الموارد المالية وإدارة الموارد البشرية، و يرتبط مفهوم الحوكمة بأسس ومرتكزات تقوم على اساسها مؤسسات التعليم العالي، تحددها طبيعة عناصرها، في ظل التحديات العديدة والتوجهات الحديثة التي أوجدت عليها مراجعة أهدافها، تنظيمها، وأسلوب ادارتها، مناهجها، سياساتها الاستراتيجية، وعلاقتها بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي؛

✓ يتطلب عمل مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي توفر مجموعة من العوامل والمحددات، التي اعتبرت حاسمة لتحديد فاعليته في الحوكمة، والتي تجعله قادر على الوصول الى أهدافه، وتحقيق الدور المحدد له، والمتمثلة في الحجم، الهيكل، الخصائص وعمليات اتخاذ القرارات؛

✓ إن مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة تمتلك التزام مرتفع حول تطبيق مبادئ الحوكمة على العموم، وهذا مؤشرا على ان هذه المجالس تهتم بحوكمة مؤسساتها لاسيما فيما يتعلق بالالتزام بالقوانين ومعايير السلوك الوظيفي والأخلاقي، لكنها لم ترتقي بعد للمستوى المطلوب من الفعالية، وحاجة هذه المبادئ الى مزيد من التطبيق من قبل أعضاء مجلس الإدارة، بشكل خاص في تطبيق المشاركة، المسؤولية والمساءلة والرقابة داخل المؤسسة، والتي انعكست على الدرجة الكلية لتطبيق الحوكمة؛ حيث ما زالت هناك نظرة تقليدية المبنية على أهمية الجانب المالي بالدرجة الأولى في المؤسسات محل الدراسة، كما ان إجراءات الرقابة والمعاملات مازالت تقليدية، بحيث لا تمتلك الجامعة الأجهزة والأنظمة الكافية لإقامة نظام معلومات والبرامج والأنظمة الرقمية، ولكن ما يستحسن على مجالس هذه المؤسسات هو وجود رغبة جدية في تفعيل آليات الحوكمة وتحسين أساليب العمل باتجاه الحوكمة الالكترونية، دعم استقلالية الجامعات والعمل على تطوير البحث العلمي وتوجيهه لخدمة المجتمع بمشاركة جميع الأطراف اصحاب المصلحة فيها؛

✓ مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة يعمل وفق الاطار القانوني المحدد له، كما ان هيكلته ومهامه جاءت شاملة لكل جوانب تسيير وإدارة مؤسسة التعليم العالي (الإدارية، المالية، البيداغوجية، والبحثية)، ولو انه كان من الاحسن تكريس أكبر لمشاركة أفراد المجتمع الأكاديمي من خلال رفع عدد ممثلي الأساتذة المشاركين في مداورات المجلس وإعطاءهم دور أكبر للمشاركة في القرارات التي تخص القضايا العلمية والبيداغوجية في الجامعة، وإعطاء قيمة لأصوات رئيس الجامعة، ومديري الكليات، والمعاهد، والملحقات، بالإضافة الى تشكيل لجان فرعية متخصصة ما يسمح بضمان شرعية القرارات ويعطي تفعيل أكبر لدور مجلس الإدارة بالإضافة الى ذلك يدعم انخراط

الأكاديميين في إدارة مؤسسات التعليم العالي؛ كما تم التوصل الى ان من أهم مهام مجلس الإدارة هي الرقابة والاشراف على الأداء العام للجامعة؛

✓ تشير النتائج الى أن مجالس الإدارة محل الدراسة لا تفي بالكامل بالعديد من واجباتها، على الأقل الى حد يمكنها من القيام بجميع أدوارها (الاشرافي والرقابي، الاستراتيجي، والخدمي)، ويعود ذلك الى ان بعض وظائف الحوكمة الأكثر أهمية تؤديها مجموعات خارج مجلس الإدارة؛

✓ تم التوصل الى ان مستوى فعالية مجلس الإدارة يتقارب على العموم مع مستوى تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي محل الدراسة، والذي كان مرتفعا نوعا ما في المؤسسات محل الدراسة، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات فعالية مجلس الإدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة عند مستوى معنوية (0.05)، ووجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (هيكل مجلس الإدارة، الدور الرقابي والاشرافي، وعوامل الحوكمة الفعالة) على المتغير التابع تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعية في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، في حين أثبتت الدراسة ضعف تأثير الدور الاستراتيجي والخدمي له.

نتائج اختبار الفرضيات: تسمح النتائج المتوصل اليها من الدراسة، باختبار صحة الفرضيات التي تم اقتراحها في بداية الدراسة كالآتي:

✓ الفرضية الأولى: تنص على ان "عمل مجلس الإدارة كجهاز داخلي لحوكمة مؤسسات التعليم العالي يتمثل في الدور الرقابي الاستراتيجي والخدمي"، يتم قبول هذه الفرضية التي حاولنا الإجابة عنها من خلال الفصل الثاني بعرض وتحليل لمختلف النظريات التي توجه حوكمة مجلس الإدارة، اين تم فحص أربع نظريات أساسية (الوكالة، الاشراف، الاعتماد على الموارد، ونظرية أصحاب المصلحة). تم من خلالها تحديد ثلاثة أدوار رئيسية لمجلس الإدارة (دور الرقابي، الخدماتي، والدور الاستراتيجي)، التي يجب أن يمثلها مجلس الإدارة الغير ربحي مع الحرص على تعديل وتكييف النظريات الأربعة المختارة لتناسب مع المؤسسات الغير هادفة للربح، ولا سيما الطبيعة المميزة لأدوار مجلس إدارة في مؤسسات التعليم العالي؛

✓ **الفرضية الثانية:** تنص على ان "تحديد حجم مجلس الإدارة، هيكلته، وخصائصه، يساهم في صياغة نموذج الحوكمة الفعال لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي"، يتم قبول هذه الفرضية التي حاونا الاجابة عليها في الفصل الثاني أيضا، من خلال محاولة بناء نموذج تكاملي للمساهمة التي يمكن ان يقدمها مجلس الإدارة في الحوكمة الفعالة للمؤسسات الغير ربحية، والذي يمكن تكييفه مع الخصائص المميزة لقطاع التعليم العالي، بحيث يمكن تصميم ميزات معينة لمجلس الإدارة لتحقيق ذلك بعد تجميع أدواره المختلفة، والنظريات التي تدعمه في نموذج متكامل لحوكمة مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي؛

✓ **الفرضية الثالثة:** تنص على ان "مجالس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة تلتزم بتطبيق مبادئ الحوكمة، وتمثل المرجعية التي تستند اليها في إدارة مؤسساتها"، نثبت صحتها بناء على النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية، والتي تؤكد ان هذه الهيئات تسعى لتبني مبادئ الحوكمة على مستوى مؤسساتها ولكنها لم تصل بعد الى المستوى المطلوب من الحوكمة؛

✓ **الفرضية الرابعة:** تنص على ان "مؤسسات التعليم العالي الجزائرية على دراية تامة بضرورة تفعيل دور مجلس الإدارة من أجل تحقيق الحوكمة لكنها لم ترقى بعد الى التكوين الأمثل والمعياري لهذه الهيئة"، بالنظر الى نتائج تحليل عينة الدراسة يمكن القول ان مجلس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي محل الدراسة يعمل وفق إطار قانوني واضح وهيكل تنظيمي مناسب للاضطلاع بمسؤولياته، كما ان هيكلته ومهامه جاءت شاملة لكل جوانب تسيير وإدارة مؤسسة التعليم العالي الإدارية، المالية، البيداغوجية، والبحثية، في حين كشفت نتائج الانحدار على وجود قدرة تفسيرية ضعيفة لهيكله مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي والذي يدعو الى إعادة النظر في متطلبات تحقيق مواصفات مجلس الإدارة المحكوم، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

✓ الفرضية الخامسة: تنص على أن " يوجد أثر إيجابي لفعالية مجلس الإدارة على حوكمة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة "، استنادا الى نتائج تحليل العلاقة بين متغيرات مجلس الإدارة مع مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات محل الدراسة، نجد ان مستوى فعالية مجلس الإدارة يتقارب على العموم مع مستوى تطبيق الحوكمة، والذي كان مرتفعا نوعا ما في المؤسسات محل الدراسة، مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغيرات فعالية مجلس الإدارة وتطبيق مبادئ الحوكمة عند مستوى معنوية (0.05)، و بالتالي وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة (هيكل مجلس الإدارة، الدور الرقابي والاشرافي، وعوامل الحوكمة الفعالة) على المتغير التابع تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية محل الدراسة، كما تشير الدراسة الى ضعف تأثير الدور الاستراتيجي والخدمات له، وعليه فإن هذه الهيئة تساهم في حوكمة مؤسساتها، كما أن التكوين الحالي والمسؤولية المفوضة له ترضي عموما جميع الاعضاء الذين تم استجوابهم، وعلى هذا الأساس يمكن القول ان مجالس الإدارة هي هيئات نشطة ولكنها لم تصل بعد الى المستوى المطلوب من الفعالية، ولا يبدو ان لها تأثير كبير على الخطط الاستراتيجية والقضايا الرئيسية لحوكمة مؤسساتها أو انها تشارك بشكل مفرط في مراقبة الأداء التنفيذي، اين يركز المنظر الفعال لمجلس الإدارة على الأدوار التي يمكن ان يتبناها وفقا للصلاحيات المفوضة له وتعتبر حاسمة لعمله وتأثيره على المؤسسة، وعلى الرغم من ان النتائج تشير الى وجود تباين في تأثير مجلس الإدارة، الا ان بها دلالة إيجابية بوجه عام على اهتمام أعضاء مجالس الإدارة محل الدراسة في ان يكونوا أكثر فعالية بالنظر الى التزاماتهم ومسؤولياتهم وارتفاع مستوى توقعاتهم بشأن مستوى فعالية مجلس الإدارة في حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية.

اقتراحات الدراسة

بناء على نتائج هذه الدراسة، تم تقديم الاقتراحات التالية لمجلس الإدارة لمساعدة أعضائها على تحسين فعالية هيئة الحوكمة هذه وتعزيز ممارستهم للحوكمة بمؤسسات التعليم العالي:

✓ التحكم بشكل أكبر في جدول اعمال اجتماع مجالسهم وتقديم المزيد من الاهتمام للقضايا الاستراتيجية المهمة وحوكمة مؤسسات التعليم العالي، وباعتبار ان دور مجلس الإدارة هو حوكمة هذه المؤسسات، فمن السمات المميزة لهذه الوظيفة، المشاركة في التخطيط الاستراتيجي، عوض ان يكون دورهم هو مجرد تأييد ومراجعة للهدف الاستراتيجي لهيئة التنفيذية، ومهما يكن فمن الضروري تحديد مسؤوليات مجلس الإدارة والهيئة التنفيذية في الخطة الاستراتيجية بشكل واضح ، كما ان الأدلة البحثية المستمدة من تحليل محاضر اجتماعات مجلس الإدارة اوضحت بأن هذا الاخير لا يقدم ما يكفي من وقت اجتماعاته لمعالجة القضايا الاستراتيجية المهمة والحوكمة، التقييم الذاتي ، المساءلة والمراقبة، حيث نجد ان غالبية البنود المطروحة على مستوى المجالس محل الدراسة تتعلق بعمليات وترتيبات مجلس الإدارة، في حين جزء صغير منها مرتبط بالقضايا الاستراتيجية، ولكي يكون له تأثير حقيقي، يجب على الأقل ان يكون لديه امكانية الوصول الى المقترحات في مرحلة التشكيل، او حتى تحديد المعايير التي يتم ضمنها صياغة الخطة الاستراتيجية؛

✓ توسيع دور مجلس الإدارة في مراقبة السلطة التنفيذية في مجالات أخرى غير الأداء المالي، لكن القيام بذلك يكون باعتباره دورا حاسما وليس بطريقة تصادمية، وضرورة ان يضع المجلس سياسات واضحة في هذه المجالات مع حدود واضحة لا تحد من استقلالية مدير مؤسسة التعليم العالي، باعتبار ان مراقبة الإدارة هي مسؤولية مجلس الإدارة كجزء من الضوابط الاساسية للسلوك التنظيمي، ويكون ذلك دون الافراط في المراقبة لأنه يمكن ان يؤدي الى تقليل القدرة التنافسية لريادة الاعمال الضرورية من أجل ادارة ناجحة، يشير (charan , 1998,p33) الى ان "مجلس الإدارة الفعال هو الذي يكون لديه حوار بناء ونقدي بين أعضائه والإدارة التنفيذية"، كما ذكر (williams, 1999, p93) "إن مجالس الإدارة موجودة للتحدي

والمراقبة، وهذا حتما سوف ينطوي في بعض الأحيان على معارضة، وغالبا ما تكون هذه المعارضة قوية، وان لم يحدث ذلك لأي سبب من الأسباب فإن المجلس لا يعمل بشكل صحيح"، ويشير الى ان المراقبة الناجحة تتطلب شرطين مستقلين:

أولاً: "قيام مؤسسة التعليم العالي بالتحديد الواضح لأهدافها التي تهدف الى تحقيقها، وكيف تقوم بقياس وتقييم نجاحها"؛

ثانياً: " توفير معلومات شاملة وعالية الجودة".

وكشفت نتائج مراجعة محاضر المجالس وجود نسبة ضعيفة من اجمالي البنود التي أثرت في اجتماعات المجلس والتي تم تصنيفها على انها مراقبة؛

✓ تعد المساءلة جانبا مهما من جوانب الحوكمة الفعالة، لذلك يمكن اقتراح توسيع مسؤوليات المساءلة الخاصة بأعضاء المجلس بحيث تشمل العلاقات الجانبية مثل المجتمع المحلي، والطلاب، والموظفين، ومن الممكن ان يتم ذلك من خلال إصدار تقارير مجلس الإدارة السنوية لهذه المجموعات المختلفة أو من خلال التأكد من ان هيكله مجلس الإدارة تعكس موقف المساءلة هذا، وبالتالي فهناك حاجة لشفافية عملية المساءلة أمام عدة مجموعات، وتوسيع هذه العملية أفقياً، بما يتجاوز الحد الأدنى من المساءلة الرأسية أمام الحكومة والسلطة الوصية؛

✓ المطالبة بتحسين جودة المعلومات التي تصل لأعضاء المجلس، من خلال مطالبة اعضاءه بالمشاركة في تقديم اقتراحات بديلة من مجرد المطالبة بالمصادقة على الحلول المحددة مسبقاً، وبذلك ستشجع هذه التوضيحات المجلس على اعتماد ردود فعل نشطة من شأنها أن تؤدي الى طرح قضايا وتحديات وتحسين جودة المناقشات، كما ان المراقبة الفعالة تعتمد بالدرجة الأولى على جودة المعلومات التي يتلقاها مجلس الإدارة، وطبيعة التقارير المرفوعة الى مجالس الإدارة محل الدراسة كانت مبنية على توصيات ثابتة بدلا من عرض الاختيار بين عدة اقتراحات،

✓ ضرورة تشكيل لجان فرعية متخصصة على مستوى مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي يترأسها عينة من أعضاء المجلس وتفعيل عملها بما يخوله لها القانون التنظيمي؛

- ✓ المشاركة بشكل أكثر نشاطا في عملية التقييم الذاتي المنتظم للمجلس الإدارة، ما من شأنه ان يساعده على التعلم من تجارب السابقة وبالتالي تحسين أداءه في المستقبل، حيث أوصى (dearing, 1997) بان تقوم مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي بمراجعة أدائها بانتظام في دورة مدتها خمس سنوات، لان استعراض الأداء السابق هو عنصر أساسي في عملية التعلم؛
- ✓ مراجعة دور ممثلي الطلاب ومثلي الموظفين بحيث يصبح لهم انخراط أكثر في أنشطة مجلس ادارتهم وقدرة أكثر في التأثير بشكل فعال على قرارات هيئتهم، كما يمكن تنفيذ برامج تدريب وتكوين لهذه الفئة حتى يكونوا قادرين على تعزيز مساهماتهم في نقاشات مجلس الإدارة؛
- ✓ التركيز أكثر على تدريب الاعضاء على المستويين المؤسسي والوطني، ومعرفة المزيد عن مؤسساتهم ومكانتها في قطاع التعليم العالي والقضايا ذات الصلة بالقطاع، ما من شأنه تمكينهم من التأثير أكثر على دورهم الأساسي والمتمثل في وضع الخطة الاستراتيجية ومراجعتها بانتظام؛
- ✓ ضرورة تكثيف اجتماعات أعضاء مجلس الإدارة، نظرا للتغيرات السريعة لبيئة العمل في القطاع وإجراء تقييمات دورية لجميع أنشطة مؤسسات التعليم العالي.
- بالإضافة الى ذلك:
- ✓ ضرورة إعادة النظر في التنظيم الإداري والهيكلي لمؤسسات التعليم العالي في الجزائر الذي يفرض على مجموعها التقييد بتنظيم موحد، الذي في غالبية الاحيان لا يأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل مؤسسة، مع ضرورة ربط كل مؤسسة بمحيطها الاجتماعي والاقتصادي؛
- ✓ العمل على ادخال نمط الانتخاب في تعيين مسؤولي هاته المؤسسات وتحديد فترة شغلهم للمنصب بالكيفية التي تجنبهم مخاطر التنحية أو العزل في أي وقت، بالإضافة الى تدعيم سلطاتهم في مجالس الإدارة، من أجل خلق جو من الاستقرار مبني وفق معايير واضحة بما يضمن تحقيق مستهدفات مؤسسة التعليم العالي وتحسين حوكمتها؛

- ✓ تعظيم الموارد المالية لمؤسسات التعليم العالي لإحداث تكامل مع التمويل العمومي المحدود، من خلال العمل على إيجاد سياسات رشيدة في التمويل تستطيع من خلالها هذه المؤسسات الحيابة على مصادر مالية مستدامة لالتزاماتها الآنية والمستقبلية وتسمح بتخفيف العبء على التمويل العمومي؛
 - ✓ اتباع آليات رقابية تتماشى مع الطبيعة القانونية والمؤسسية لهذا القطاع، لإعطاء استقلالية أكبر لمؤسسات التعليم العالي في تسيير ماليتها؛
 - ✓ إصدار تشريعات تتسم بالشفافية والوضوح والمساءلة وتتضمن الزامية تطبيق الحوكمة، مع المراجعة الدورية لمستوى تطبيقها؛
 - ✓ يجب أن يكون مجلس الإدارة فعالا قادرا على وضع سياسات ومبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ولا ينبغي لهذه المبادئ التي تملها الاعتبارات المالية ان تكون لها الاسبقية في المهام الرئيسية للجامعة وهي خدمة المجتمع، والتعليم، والبحث العلمي؛
 - ✓ تبني خبرات وتجارب مؤسسات التعليم العالي العربية والأجنبية التي نجحت في تطبيق الحوكمة.
- وأخيرا، اقتراحات لمزيد من البحث (آفاق الدراسة):

لتوجيه الأبحاث المستقبلية، نوصي باستخدام أساليب إحصائية أخرى للدراسة على عينات أكبر، على الرغم من الحجم المحدود للمشاريع البحثية التي تدعم هذه الدراسة، فقد تم كشف بعض الجوانب المثيرة للاهتمام في نشاط مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك هناك حاجة الى برنامج بحثي أكبر بكثير لإثبات النتائج وجعلها أكثر قابلية للتعميم على جميع مؤسسات التعليم العالي، حيث حددت الأطروحة بعض المجالات التي هي بحاجة الى المزيد من البحث لدعم تحسين حوكمة مؤسسات التعليم العالي، وتتمثل هذه المجالات فيما يلي:

- ✓ من المقترح انه لكي يصبح المجلس أكثر فعالية، كما هو محدد في عوامل الحوكمة الفعالة، يجب على أعضاء هذه الهيئة ان يكونوا اكثر حزما في كل ما يتعلق بالأنشطة التي تتم خلال اجتماعات مجلس الإدارة، قال (charan, 1998,p1): "ان التغير الحقيقي يأتي من اختيار الممارسات التي تساعد

مجلس الإدارة على القيام بما يجب عليه فعله حقا، التركيز على القضايا المهمة، طرح الأسئلة الصعبة، و مراجعة الفرضيات، بالإضافة الى توسيع وجهات النظر، والتعلم معا" ، ومع ذلك لا يمكن الحكم على فعالية مجلس الإدارة الا بعد تحديد دوره وهدفه بوضوح.

✓ ينبغي أن تكون نقطة البداية لأي مراجعة لأداء الهيئة هي الفهم الواضح لواجباتها ومسؤولياتها الرئيسية؛

✓ بعد عدة سنوات من العمل في ظل عملية حوكمة مؤسسات التعليم العالي، ربما حان الوقت لمراجعة الدور الذي ينبغي ان تؤديه مجالس الإدارة في مؤسسات التعليم العالي، لكن الأهم هو ألا تستمر مؤسسات التعليم العالي الجزائرية في ممارستها الحالية كمؤسسات إدارية أو أكاديمية، وتتميز المزيد من مخرجات البحث العلمي أولا داخل مؤسسات التعليم العالي ثم خارجها، خاصة في الموازنة بين التوجهات العامة لدولة والاحتياجات الحقيقية للمجتمع واحتياجات المؤسسة نفسها، ومن المقترح ان تتمكن هذه الأخيرة من القيام بما يلي:

- ان تكون أكثر نشاطا في حوكمة مؤسساتها، وفي هذه الحالة ينبغي تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة بشكل أكثر فعالية في اجتماعات مجلس الإدارة
- تمارس دور تفاعليا أساسيا في عملية الحوكمة وتكون بمثابة هيئة اصغاء حاسمة للمقترحات الصادرة عن السلطة التنفيذية؛
- ان تلعب دور التدقيق والاشراف وضمان ان عمليات الإدارة والحوكمة داخل المؤسسات التعليم العالي يتم تنفيذها بدقة وبشكل أخلاقي وأكثر شفافية وبما يخدم المصلحة العامة؛
- تظهر المهام المتعلقة بالاستراتيجية أكثر مهام مجلس الإدارة اهمالا، بالتالي يجب ان يكون طموح المجلس هو ان يصبح جهازا لصياغة السياسات مع ابناء أهمية للمهام الاستراتيجية؛
- القيام بدور تمثيلي عن مختلف أصحاب المصلحة لضمان ان أداء مؤسساتها يتوافق مع متطلباتهم، وباعتبارها ممثلا عن السلطة الوصية فأن مهمتها هي ضمان ان تعمل مؤسساتها وفقا لمتطلبات الهياكل الحكومية المختلفة.

- ✓ إجراء المزيد من الدراسات التجريبية في مجال الدور الاستراتيجي لمجلس الإدارة بمؤسسات التعليم العالي، من خلال ملاحظة مدى مشاركة أعضاء مجلس الإدارة وأنواع المساهمات التي يقدمونها في المناقشات الاستراتيجية للمؤسسات خلال الاجتماعات الاستراتيجية الخاصة أو الاجتماعات الدورية للمجلس؛
- ✓ إجراء بحث لدراسة هيكل اللجان التابعة لمجلس الإدارة بمؤسسات التعليم العالي، ومدى مشاركتها ومساهمتها في مداولات وقرارات المجلس؛
- ✓ محتوى برامج تدريب مناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والتي يمكن تنفيذها على المستوى الوطني والمؤسسي؛
- ✓ التطور النظري: نظرا لعدم وجود نظرية واحدة لحوكمة المؤسسات في الوقت الحالي يمكنها تفسير جميع جوانب أنشطة حوكمة مجالس الإدارة بمؤسسات التعليم العالي، من الضروري على الباحثين بذل الجهود لإعادة التفكير في نوع من الأطر النظرية التي يمكن أن تفسر حوكمة هذه المؤسسات التعليمية بشكل كامل؛
- ✓ الطرق التي يمكن من خلالها لممثلي هيئة التدريس، الطلاب، والموظفين ان يصبحوا أعضاء أكثر تأثيرا وفعالية في مجلس الإدارة؛
- ✓ اجراءات المساءلة الافقية التي يمكن من خلالها محاسبة الأعضاء امام المجتمع . هيئة التدريس والموظفين
- ✓ القيمة المضافة التي ينبغي ان يضيفها مجلس الإدارة لمؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ استخدام عوامل الحوكمة الفعالة كنموذج يمكن من خلاله تقييم ممارسات مجالس إدارة مؤسسات التعليم العالي، فقد يساعد البحث في تحديد العلاقة بين الحوكمة والأداء، حيث ينبغي ان تكون هناك علاقة مباشرة نوعا ما.

قائمة المراجع

الكتب:

1. عمر أحمد أبو هاشم الشريف وآخرون، الإدارة الالكترونية: مدخل الى الإدارة التعليمية الحديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013،

أطروحات:

2. بلاسكة صالح، فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية (أطروحة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مستغانم، 2017.
3. زهرة عباس، حوكمة الجامعات وأثرها على جودة مخرجات التعليم العالي لتحقيق التنمية المستدامة -دراسة استقصائية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2020.
4. مروان حمودة رجب الدهدار، حوكمة الجامعات وعلاقتها بالأداء الجامعي، (أطروحة دكتوراه)، جامعة منوبة، المدرسة العليا للتجارة، تونس، 2016.
5. نزيهة مقيدش، دور مبادئ الحوكمة في تحقيق الجودة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر هيئة التدريس -دراسة استقصائية على عينة من الأساتذة - (أطروحة دكتوراه)، جامعة فرحات عباس سطيف 1-، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2020.

المقالات ومدخلات:

6. آلاء محمد محمود وكاظم الغول، درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، المجلد (42)، العدد (2)، حزيران/ يونيو 2022.
7. آمنة الحبول ومليكة فرميش، الحوكمة الجامعية من أجل الجودة، مجلة جامعة عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة الجزائر، 2020.
8. الحدابي. د والعريزي. م، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات البنمية-دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، المجلد (2)، العدد (39)، 2019.
9. حسناء بلج العتيبي، تجارب بعض الدول المتقدمة (أمريكا-بريطانيا-اليابان -أستراليا) في تمويل التعليم العالي وسبل الاستفادة منها، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، المجلد (02)، العدد (25)، أكتوبر 2018.
10. داود سلمان بن عيسى، الوعي الاستراتيجي والحوكمة، المؤتمر الدولي الثاني، كلية الاعمال، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، (2019).

قائمة المراجع

11. الدقي نور الدين، تمويل التعليم العالي في الوطن العربي، المؤتمر الخامس عشر للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي، 2015.
12. رويدا علي ناشر، وآخرون، دراسة تحليلية حول حوكمة الأمناء في تشريعات الجامعات اليمنية الحكومية في ضوء التجارب العالمية المعاصرة، مجلة القلم، العدد (17)، جوان 2020.
13. زيدان محمد وعبد الرزاق، حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (5)، العدد (2) 2019.
14. سليمي جمال، "أثر اقتصاديات المعرفة على حوكمة الجامعات العربية"، المؤتمر العلمي الثالث: الحوكمة الأكاديمية، المنعقد بكلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية جامعة القدس، لبنان، 16-10 فيفري، 2009.
15. عبد الرزاق محمد زيان، حوكمة عمليات إدارة المعرفة بالجامعات المصرية 'نموذج مقترح'، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد (3)، العدد (184)، أكتوبر 2019.
16. عثمان أسماء، الاستقلالية الإدارية والمالية للمؤسسة العمومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد (05)، العدد (02)، 2020.
17. فرج الله أحلام وحمادي موارد، واقع تطبيق أبعاد الحوكمة الرشيدة في الجامعات الجزائرية وفق نتائج بطاقة فحص حوكمة الجامعات التي أقرها البنك الدولي، المؤتمر الدولي 2021 حول ضمان جودة مؤسسات التعليم العالي، جامعة بنغازي، ليبيا، 2021.
18. فهد صالح الحضيف وآخرون، نظام التعليم العالي في اليابان وأوجه الاستفادة منه لمواجهة بعض التحديات في جامعات المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (6)، العدد (11)، 30 مارس 2022.
19. محمد بوقشور 2007: التعليم العالي والحوكمة في الجزائر، الملتقى الدولي حول: الحوكمة واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، الجزء الثاني، جامعة فرحات عباس، الجزائر.
20. هالة فوزي محمد عيد، تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، العدد السابع والثلاثون مكرر، 2017.
21. يعقوب عادل ناصر الدين، 2015، دليل حاكمية الجامعات العربية، المؤتمر العام لاتحاد الجامعات العربية، الدورة (48)، جامعة القديس يوسف، بيروت، لبنان.

تقارير:

22. منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، 2004.
23. المجلس الاقتصادي الاجتماعي الأردني، تقرير حالة البلاد محور الموارد البشرية للتعليم العالي والبحث العلمي، 2012.
24. ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر، بدعم من وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إصدار 2009، الجزائر.

قوانين وتشريعات:

25. المرسوم التنفيذي المعدل والمكمل رقم 03-279، المؤرخ في 2003/08/23، يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة

بتنظيمها وسيرها.

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

26. Bargh et al, **Governing Universities, changing the culture? Society for research into higher education and Open University press**, Buckingham, 1996
27. Canto-Sperber. M, and Dupuy, J-p, **competencies for the good life and the good society**, In D. S. Rychen and Salganik; L.H, (Eds) Defining and selecting key competencies, Kirkland, WA: Hogrefe and Huber, 2001.
28. Carver, J, **Boards that make a difference**, San Francisco, Jossey-Bass Inc., 1990
29. Chater, S,S , **supporting the presidency and Assessing the presidency**’ in Ingram, R, T, and associates (Eds), Governing independent Colleges and Universities, A Handbook for Trustees, Chief Executives and Other Campus Leaders, San Francisco, Jossey-Bass. 1993.
30. Deem. R, Brehony. K, Heath. S, Active Citizenship and the Governance of Schools, Buckingham, open University Press, 1995,
31. Dixon. W, Wilson. D, **a history of homo economicus: the nature of the moral in economic theory**, Routledge, 2013,
32. Dorval Brunelle, **GOUVERNANCE. THÉORIES ET PRATIQUES**, éditions de l’institut international de Montréal ,2010 ;
33. Duca. D. G, **Non-profit Boards: roles, responsibilities and performance**, John Wiley & Sons, Inc., 1996.
34. Francesc Xavier Grau Vidal, **University Autonomy and the Governance System**: Publications URV (Universitat Rovira i Virgili), first edition: April 2013,
35. Frank H.T. Rhodes, **Governance of U.S.Universitie and Colleges**, Cornell University Press, Ithaca, N.Y, US, 2010,
36. Fried Jochen, 2006, **“Higher education governance in Europe: autonomy, ownership and accountability –a review of the literature”**, Higher Education Governance between Democratic Culture, Academic Aspirations and Market Forces, n05, Council of Europe Publishing. Eurydice
37. Green. Owen, Corporate Governance –Great Expectations, In Sheikh. S and Rees. W, Corporate Governance and Corporate control, London, Cavendish Publishing Limited, 1995
38. Kerr, c, and le grade, M, **The Guardians**, Washington DC, the Association of governing boards of universities and colleges. 1989.
39. Peterson. R. A, Ferrell. O. C, **business ethics: New challenges for business schools and corporate leaders**, ME Sharpe, 2005.
40. Schein, E. H, **Organizational culture and leadership** Vol (356), third edition, 2006
41. Schofield. A, what is an effective and high performing governing body in UK higher education?, London: Leadership Foundation for Higher Education, 2009,

42. Surowiecki, J. **The Wisdom of Crowds**. Anchor books, New York 2005, Google Scholar Google Scholar Digital Library, (2010),
43. Tricker, B, **corporate governance: principles, policies, and practices (2nd ed)** , Oxford University press, 2012
44. TRICKER, Bob et TRICKER, Robert Ian. *Corporate governance: Principles, policies, and practices*. Oxford University Press, USA, 2015,
45. Walter w. Powell and Richard Steinberg, *The non-profit Sector: A Research Handbook*, Yale University Press, New Haven, 2006
46. Weinert, F, E, **concept of competence: a conceptual clarification**, In D. S. Rychen and Salganik; L.H, (Eds) *Defining and selecting key competencies*, Kirkland, WA: Hogrefe and Huber, 2001;
47. Williams, A, **Who Will Guard the Guardians**, Chalford Management Books 2000 limited, 1999,

المجلات والدوريات

48. Al-Najjar, Basil, *The determinants of board meetings: evidence from categorical analysis*, *Journal of Applied Accounting Research*, vol (13), Iss (2), 2012,
49. Anheier. H, and Kendall, J, *Trust and Voluntary Organisations: Three theoretical approaches* Civil Society working paper No (5), 2000.
50. Bennett. B. J, **The New Style Boards of Governors - Are They Working?**, *Higher Education Quarterly*, Vol (56), No (3), 2002,
51. Bernardi, R. A, Thread gill, V.H, **Women directors and corporate social responsibility**, *EJBO: Electronic Journal of Business Ethics and Organizational Studies*, vol (15), No (2). 2010.
52. Bernstein. R. B and other, **revisiting agency and stewardship theories: perspectives from non-profit board chairs and CEOs**, *Non-profit Management and Leadership*, Vol (26), No (4), 2016.
53. Bosse.D.A and Phillips. R. A, **Agency theory and boulder self-interest**, *Academy of management review*, vol (41), No (2), 2016.
54. Boyatzis. R. E, **competencies as a behavioural approach to emotional intelligence**, *Journal of management Development*, vol (28), No (9), 2009,
55. Bradley R and all, **who matters to Ceos? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values**. *Academy of management journal*, vol. (42), No (5), 1999.
58. Burhan FindikliI,, Exploring **Higher Education Governance: Analytical Models and Heuristic Frameworks**, *Journal of Higher Education and Science*, vol(7), N°(2), august 2017,
59. Caers, Ralf and all, **principal-agent Relationship on the stewardship-agency axis**, *journal of non-profit management and leadership*, vol(17) ,No(1),2006.
60. CARLO S,ALERNO, *Public money and private providers: Funding channels and national patterns in four countries*, *journal Higher Education* ,Vol(48),N°(1), 2004
61. Charreaux G. and Pitol Belin J.P, **la theorie contractuelle des organisations : une application au conseil D'administration, Economies et sociétés**, *Cahiers de l'IME*, No (81), Université de Dijon, 1985.

62. Christensen, Lars. T, Cornelissen. J, Organizational transparency as myth and metaphor, *European Journal of Social Theory*, vol (18), No (2), 2015.
63. Colette M. Taylor , Casey J. Cornelius, and Kate Colvin, **visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness**, *Leadership & Organization Development Journal*, vol (35), No (6), 2014.
64. COULE, Tracey M, **Non-profit governance and accountability: Broadening the theoretical perspective**, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, vol (44), No (1), 2015.
65. Dalton. D .Dalton. C. M, **Integration of micro and macro studies in governance research: CEO duality, board composition, and financial performance**, *journal of management*, vol (37), No (2), 2011.
66. Daniel P. Forbes and Frances J. Milliken, *Cognition and Corporate Governance: Understanding Boards of Directors As Strategic Decision-Making Groups*, *The Academy Of Management Review*, Vol (24), No (3), 1999.
67. Davis. G.F and Cobb. J. A, **Resource dependence Theory: Past and Future**, *Stanford's organization theory renaissance, 1970-2000(research in the sociology of organizations*, vol (28), 2010.
68. De Wit. F, Greer. L, **The paradox of intragroup conflict : A Meta-Analysis**, *Journal of Applied Psychology*, vol (97), No (2), 2012,
69. DIKA, Sandra L, JANOSIK, Steven M. **The role of selection, orientation and training in improving the quality of public college and university boards of trustees in the United States**. *Quality in Higher Education*, 2003, vol. (9), No (3),
70. Emad El Sheikh and al, **Financing and Management of Higher Education: Evidence from Jordan**, *journal of international business research*, vol (5), No (5), May 2012,
71. Ferkins, Lesley and Shilbury. D, **The Stakeholder dilemma in sport governance: Toward the notion of “stakeholder”**, *Journal Of Sport Management*, Vol (29), No (1), 2015,
72. Francisco Ganga and al, *A synchronic analysis of university governance: a theoretical view of the sixties and seventies*, *Educ.pesqui,saopaulo,V(43),Num(2),Brazil,2017*,
73. Francisco GANGA et al, «A Synchronic Analysis of University Governance: A Theoretical View Of the Sixties and Seventies», *Educ.pesqui, Sao Paulo, Vol (43), No (02), Brazil, 2017*,
74. GOLDEN, Brian R. ZAJAC, Edward J. **When will boards influence strategy? Inclination× power= strategic change**. *Strategic management journal*, vol (22), No (12), 2001.
75. GOODPASTER, Kenneth E, **Business ethics and stakeholder analysis**, *Business ethics quarterly*, vol(1), no (1),1991.
76. GROYSBERG, Boris, HEALY, Paul M., and VIJAYARAGHAVAN, Rajesh. **What Factors Drive Director Perceptions of Their Board's Effectiveness?** *Available at SSRN 2731512*, 2016.
77. Hahn, P, D, and Lasfer, M, **Impact of foreign directors on board meeting frequency**, *International review of financial analysis*, vol(46), 2016,
78. HARJOTO, Maretno, LAKSMANA, Indrarini, et LEE, Robert. **Board diversity and corporate social responsibility**. *Journal of business ethics*, vol (132), 2015.

79. Heemskerk, K., Heemskerk, E. M., & WATS, M, Behavioral determinants of non-profit board performance: the case of supervisory boards in Dutch secondary education. *Non-profit management and leadership*, vol (25) issue (4) 2015.
80. Hind. A, the governance and management of charities, High Barnet; Voluntary Sector Press, vol (4), no (1), 1995.
81. Hoffmann, T, **The meaning of competency**, journal of European industrial training, vol (23), No (6), 1999.
82. Jeffrey. L, Callen, **Board Composition, Committees, and Organizational Efficiency: The Case of Non-profits**, *Non-profit and voluntary sector quarterly*, vol. 32, no 4, 2003.
83. Jehn. K. A, **A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict**, Administrative Science Quarterly, vol (40), no (2),1995.
84. Jensen. M. C and Meckling. W. H, **theory of the firm managerial behavior, agency costs and ownership structure**, journal of financial economics, Vol (3), No (4), 1976.
85. Khalid Zaman, **Quality guidelines for good governance in higher education across the globe**, Pacific Science Review B: Humanities and Social Sciences, vol (i), issue (1), (2016).
86. Klaas Heemskerk and all, **Behavioral determinants of non-profit board performance. The case of supervisory boards in Dutch secondary education**, *Non-profit management and leadership*, vol (25), No (4), 2015.
87. Kral, R, **Crafting Board and Committee Agendas: What's on Your Agendas?** EDPACS, vol(51), No(5), 2015.
88. Kunnanatt. J. T, **Emotional intelligence: theory and description: a competency model for interpersonal effectiveness**, Career Development International, vol (13), No (7), 2008,
89. Leon Trakman, **Modelling University Governance**, Higher Education Quarterly,0951-5224, vol (62), No (1/2), 2008,
56. Leung. Z. **Boundary spanning in inter-organizational collaboration**, Administration in Social Work, vol (37), No (5), 2013.
59. M. Ishaq Bhatti · H. M. Awan · Z. Razaq, **The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall Organizational performance**, n Quality & Quantity, vol (48) November 2014.
90. Malatesta, D, and Smith. C. R, **lessons from resource dependence theory for contemporary public and non-profit management**, public administration Review, vol (74), No (1),2014.
91. Matei, A. Drumasu, C, C, Corporate **Governance and public sector entities**, Science Direct Procedia Economics and Finance, vol (26), 2015.
92. McClelland. D. C, **Testing for competence rather than for "intelligence"**, American Psychologist, vol (28), No (1), 1973,
93. MILES, Samantha. **Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions**. *Journal of Business Ethics*, vol (142), 2017.
94. Minichilli. A, and all, **Board task performance: An exploration of micro-and macro-level determinants of board effectiveness**, Journal of Organizational Behavior, vol (33), No (2), 2012.

95. Mitchell, R,K, Agle ,B, and Donna J, Wood, **Toward a Theory of Stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts,** Academy of Management review, vol (22), No(4), 1997
96. Mpasinas, Antonios, and Alain Finet, **Efficacité du Conseil d'Administration en tant que mécanisme de gouvernance dans les organisations universitaires en Belgique : une étude exploratoire,** La Revue des Sciences de Gestion , No (6), 2005 ,
97. Natheer Sihan Abu-Nair, **the future justification to Adopt Governance System at the Jordan Universities from the perspective of Educational Experts,** journal of international Education studies , vol (8),No (10),2015.
98. O'Regan, K and Oster, S, M, **Does the structure and composition of the board matter? The case of non-profit organisation,** Journal of Law Economics and Organization, vol (21), No (1), 2005.
99. Omas Mafa, **Involving Students In University Governance: perceptions of open and distance learning students,** IOSR Journal of Research & Method in education, vol 06, Issu 2, USA, 2016.
100. Opoczynski Renata, **The Creation of Performance Funding in Michigan: Partnerships, Promotion, and Points,** Education Policy Analysis Archives, vol (24), No (122), December 2016,
101. Patrick. B, Markus K. Brunnermeier, Laura Veldkamp, **Leadership, Coordination, and Corporate Culture,** the Review of Economic Studies, Vol(80), Issue 2, April 2013.
102. Pugliese. A, Minichilli. A &Zattoni. A, **Integrating agency and resource dependence theory: Firm profitability, industry regulation, and board task performance,** journal of business Research, vol (67), no (6), 2013.
103. R. Edward Freeman, John McVea, **Strategic Management: A Stakeholder Approach,** Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, No (01-02), 2001.
104. Robertson, L, **Corporate governance: the lessons of recent British experience,** Hume Papers on Public Policy, vol (3), 1995,
105. Russell, James A., and Albert Mehrabian, **Evidence for a three-factor theory of emotions,** Journal of research in Personality, vol (11), No (3), 1977.
106. Sharma, V, Naiker, V, and Lee, B, **Determinants of audit committee meeting frequency: Evidence form a Voluntary Governance System,** Accounting Horizons, vol (23), No (3), 2009.
107. THIJSSSENS and all, **Secondary stakeholder influence on CSR disclosure: An application of stakeholder salience theory.** Journal of Business Ethics, , vol. (132), 2015
108. Vafeas.N, **Board meeting frequency and firm performance,** Journal of financial economics, vol (53), No (1), 1999.
109. VALENTINE, Elizabeth LH and STEWART, Glenn, **The emerging role of the board of directors in enterprise business technology governance,** International Journal of Disclosure and Governance, 2013, vol (10), No (4).
110. Wheeler, and other, **including the stakeholders: the business case,** long range planning, 1998, vol (31), No (2).

111. Zahra S. A. and Pearce J. A., '**Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model**', Journal of Management, vol (15), No (2), 1989.
112. Zahra S. A. and Pearce J. A., In A Levrau and L A Van den Berghe, **corporate governance and board effectiveness: Beyond Formation**, Journal of corporate governance, 2007.
- أطروحات:
113. Bennett, Brian James, **CORPORATE GOVERNANCE IN THE NEW UNIVERSITIES AND COLLEGES OF HIGHER EDUCATION**, (Doctoral dissertation, University of Southampton), 2001.
114. Berezi. G. M, **governance in higher education: a comparative study of English and Scottish university governing bodies** (Doctoral dissertation, University of Bristol), 2008,
115. Bott. R. A, **the role and function of chairs of university boards and councils** (Doctoral dissertation, university of Leeds), 2007,
116. Brian James Bennett; Corporate **Governance in THE New Universities and Colleges of Higher Education**; university of Southampton; Faculty of social sciences, research and graduate school of education, (Doctoral dissertation, University of *Southampton*), 2001,
117. Domingos. J Langa, **understanding the roles of public University in Mozambique: The Case of the Eduardo Mondlane University**, Magister Thesis, Westem Cape University, South Africa, 2013
118. Llewellyn. D. G, **the role and influence of the secretary in relation to governing bodies in higher education** ((Doctoral dissertation, university of Bath), 2007,
119. Lynch, Jeanne M. **Activating the board of directors: A study of the process of increasing board effectiveness**. Doctoral dissertation, Harvard University, 1979.
120. Magagna. T, *Management et governance des Universités en Afrique points de vue acteurs à propos du mode de fonctionnement de l'université Omar Bongo et de L'Université des sciences de la santé au Gabon* (thèse de doctorat), faculté des sciences de l'éducation, université LAVAL, Québec, 2005,
121. Mears, Anthony, **A study of the core competencies of external board members in Uk Universities**, Doctoral thesis, university of Huddersfield, 2015
122. Ruoqi.Li, **reforming the governance of Chinese non-profits: a Comparative analysis based on the UK's regulatory regime**, Doctoral dissertation, Durham University, 2017.
123. Serge Williams Bationo, '**la construction des conseils administration à la gouvernance des universités : de l'expérience de l'université du Québec à Chicoutimi à la proposition d'un modèle efficace pour l'université de Koudougou au Burkina Faso**', thèse de doctorat en gestion et management publique, Université Senghore, Egypte, 2011.

124. Alamgir, M. **Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development**, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007. May 7 – 8.
125. Hough, A., McGregor-Lowndes, M., & Ryan, C. M, **theorizing about board governance of non-profit organizations surveying the landscape**, in: *34th annual conference of the association for research on non-profit organizations and voluntary action*, 2005
126. Jun OBA, **incorporation of national universities in Japan and its Impact upon institutional governance**, -, Report of International Seminar on: **university reforms in Eastern Asia: Incorporation, Privatisation, and other Structural Innovations**, Research Intitule for Higher Education, Hiroshima University, Japan, 2006.
127. Jun Oba, **University Governance Reforms in Japan –incorporation of national universities-**, Report of International Seminar on: **University Governance: Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan**, No (19), 2013.
128. Mohamed Salih 2003, « **Gouvernance, Information et Domaine Public** », **3ème Réunion du Comité de l'Information pour le Développement, Commission Economique pour l'Afrique, Conseil Economique et Social**, Nations Unies, Addis Abeba, Ethiopie

129. Adriana Jaramillo and all, **“Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA”**, World Bank and Center for Mediterranean Integration, 2012.
130. Bahram BEKHRADNIA, « **The Governance of Higher Education in England** », Report of the International Seminar on: « **University Governance: Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan** », 2013.
131. Cadbury Committee, report of the committee on the financial aspects of corporate governance, London, gee publishing, 1992.
132. Committee of University Chairman, **Guide for members of governing bodies of universities and colleges in England**, Wales and Northern Ireland, Bristol, Higher Education Funding Council for England, 1995.
133. Committee of University Chairs, «The Higher Education Code of Governance», 2020.
134. Cornforth. C, Edwards. C, Good Governance – Developing Effective Board Management Relations in Public and Voluntary Organisations, London, The chartered institute of management accontants, 1998.
135. Desson. K and Clouthier. J, **Organizational Culture–Why Does It Matter** (Symposium on International Safeguards Vienna, 2010).
136. Ellen SWITKES, « **Governance at the University of California: An Example of Faculty Involvement** », Report of the International Seminar on: « **University Governance: Comparison of University Governance USA, UK, France and Japan** », Research Institute for Higher Education, Hiroshima University, Japan, 2013,

137. Ernst and Young, *Effective Board and Committee Leadership* (Tapestry Network), issue (43), 2013.
138. Fabrice Hénard et Alexander Mitterle, **Governance and quality guidelines in Higher Education**, A REVIEW OF GOVERNANCE ARRANGEMENTS AND QUALITY ASSURANCE GUIDELINES (OECD), 2010.
139. Friedman John, Global trends in university governance, Education Working Paper Series, the World Bank, N°9, Washington, D.C-USA, March 2018,
140. Jaramillo. A, **Benchmarking governance as a tool for promoting change**, the World Bank, No.81050, 2013.
141. M.Boussoumah, L'établissement public, O.P.O, Alger, 2012,
142. OCDE, **«Principles of Corporate Governance»**, OCDE Publications Service, Paris, 2004
143. OECD, **Principe de gouvernance d'entreprise du G20 et de l'OECD**, Edition OECD, Paris, 2015,
144. OECD, The World Bank, **Reviews of National Policies for Education: Higher Education in Egypt**, OECD Publishing, Paris, ,2010p86
145. PNUD, **«Governance for Sustainable Human Development»**, PNUD Policy Document, New York, 1997
146. PNUD, **Rapport Mondial sur le Développement 2002- La Gouvernance Démocratique au Service du Développement Humains »**, Edition Economica, Paris, 2002

الملفات الإلكترونية ومواقع الانترنت:

147. Beng Wee GOH and others, **The Effect of Board Independence on the Information Environment and Information Asymmetry**, 2014, p29-27.(https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2434&context=soa_research), accessed 18 December 2022
148. **Governance of University of California**, available on: <https://regents.universityofcalifornia.edu/governance/> (see on 06/08/2022)
149. Ministry of Higher Education. **The Law of Jordanian Universities**, Jordanian Government, Ministry of Higher Education, 2018
150. NICVA, Advice to Boards on Collaboration (NICVA, 2014), p 10, (https://www.nicva.org/sites/default/files/d7content/attachments-resources/advice_to_boards9.pdf) accessed 17 December 2022.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة عبد الحميد بن باديس-مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

تخصص حوكمة واستراتيجيات مالية للمؤسسات

استمارة استبيان موجهة لأعضاء مجلس إدارة جامعة مستغانم، وجميع المشاركين في أشغال هذه الهيئة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

بعد التحية والتقدير

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه ل.م.د في العلوم المالية والمحاسبة بجامعة مستغانم الموسومة ب: **فعالية مجلس الإدارة كألية حوكمة في مؤسسات التعليم العالي.**

حيث يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب المهمة والمساعدة في البحث، ويهدف إلى دراسة رأي متخذي القرار في الجامعة، لمعرفة هيكله مجلس ادارة الجامعة، والمهام المخولة والعمل على إيجاد العلاقة بين فعالية هذه الهيئة وحوكمة الجامعة من خلال هذا التقييم.

ونأمل من سيادتكم التعاون معنا في استيفاء البيانات التي تتضمنها الاستمارة المرفقة بدقة، وبصراحة تامة، وتقيد بالتزام السرية التامة والأمانة العلمية بما يكفل عدم الكشف عن آراءكم المسجلة واستخدامها في نطاق البحث العلمي

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير والشكر الموصول لكم.

الباحثة: بلكل حل حضرية

الهاتف: 06 63 30 13 61

البريد الالكتروني: hadria.bellakahl.etu@univ-mosta.dz

الملاحق

ملاحظة: ضع إشارة (x) في الخانة التي تناسب اختياركم

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

الفئة العمرية: من 25 إلى 35 سنة من 36 إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

المؤهل العلمي:

نمط العضوية في مجلس الإدارة:

سنة الدخول إلى مجلس الإدارة:

الفترة المهنية:

اقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة من 16 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

محاور الاستبيان:

الحوار الأول: تطبيق مبادئ الحكومة

الحكومة مجموعة من المبادئ إليك بعض العبارات حول مدى إدراك هذه المبادئ في جامعتكم.

درجة الموافقة

موافق	موافق	موافق	غير	غير
تماما	الى	موافق	موافق	غير
	حد ما		تماما	

العبارات

1 تتوفر الجامعة على الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحكومة

2 تتماشى الأنظمة والقوانين مع طبيعة عمل مؤسسات التعليم العالي

3 تتمتع الجامعة بالمرونة في تطبيق الأنظمة والقوانين

4 الالتزام بمعايير الإفصاح والشفافية لجميع أنشطة الجامعة

5 وجود نظام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ومعايير موضوعية

لتقييم الأداء

6	يتضمن التخطيط لأهداف الجامعة وضع خطط لتنويع مواردها المالية وتطويرها
7	تتوفر لدى الجامعة خطة استراتيجية واضحة لجميع أنشطتها تتلاءم وبيئتها المحلية
8	تفصح الجامعة عن الانحرافات التي تحصل عند تطبيق الاستراتيجية الموضوعية
9	يوجد نظام فعال للرقابة الداخلية داخل المؤسسة الجامعية
10	تتمتع الجامعة بالحرية في تخصيص الميزانية حسب احتياجاتها ووفقاً لأهدافها
11	تمتلك الجامعة الأجهزة والأنظمة الكافية لإقامة نظام معلومات والبرامج والأنظمة الرقمية
12	يوجد للجامعة قاعدة بيانات متاحة للحصول على الإحصاءات والبيانات عن مختلف انشطتها
13	للجامعة هيكل تنظيمي واضح مصادق عليه من طرف مجلس الادارة
14	مشاركة أصحاب المصلحة بالجامعة في اتخاذ القرارات
15	وجود مشاركة فعالة للمجتمع المحلي في اتخاذ القرارات على مستوى الجامعة
16	يوجد أسس وقوانين واضحة لمسئلة الأعضاء الأكاديميين والاداريين
17	يتم مساءلة مجالس الجامعة والكليات في ضوء ادوارهم ومسئولياتهم
18	يوجد مساءلة ومحاسبة للقرارات الخاطئة
19	يوجد نظام داخلي بالجامعة يوضح مختلف الإجراءات والمسؤوليات والعقوبات المرتبطة بها
20	توجد خطة معتمدة لخدمة المجتمع في الجامعة
21	تتكيف عروض التكوين بالجامعة مع البيئة الاقتصادية
22	تخدم الجامعة المجتمع من خلال تقديم أبحاث علمية تطبيقية لحل مشاكله

المحور الثاني: هيكلية ومهام مجلس الإدارة

أولاً: هيكلية مجلس الادارة

درجة الموافقة					العبارات
موافق	موافق	موافق	غير	غير	
تماما	الى	حد ما	موافق	تماما	
1	يتم تعيين أعضاء مجلس ادارتكم عن طريق التعيين المباشر				
2	يتم تعيين أعضاء مجلس ادارتكم عن طريق الانتخاب				
3	يتم تعيين أعضاء مجلس ادارتكم عن طريق الجمع بين التعيين والانتخاب				
4	يتضمن مجلس إدارة الجامعة أعضاء من ذوي الخبرة والرأي من أصحاب المصالح من خارج الجامعة				
5	الطلاب لديهم تمثيل في مجلس إدارة الجامعة ويشاركون في صنع القرار الجامعي				
6	ينبثق عن مجلس الإدارة لجان مختصة فرعية لمساندته في أداء عمله				
7	حجم عضوية مجلس الادارة مناسب للاضطلاع بمسؤولياته				
8	تساعد ثقافة مجلس الإدارة على إجراء مراجعة نقدية، مناقشة صريحة، واتخاذ قرارات مدروسة.				
9	يلتزم مجلس إدارة الجامعة بعدم الجمع بين منصب رئيس مجلس الإدارة ومنصب مدير الجامعة				

ثانيا: الدور الاشرافي والرقابي

درجة الموافقة					العبارات
موافق	موافق	موافق	غير	غير	
تماما	الى	حد ما	موافق	تماما	
1	الرقابة والاشراف على الأداء العام للجامعة وأنشطتها				
2	يراجع مجلس الإدارة بانتظام أدواره ومسؤولياته				
3	يقوم المجلس بانتظام وبشكل شامل بمراجعة ما إذا كانت الجامعة قد حققت أهدافها الاستراتيجية				

4	المجلس لديه معرفة جيدة للبرامج الاكاديمية بالجامعة وأصحاب المصلحة فيها
5	لا يتدخل مجلس الإدارة في مسؤوليات ادارة الجامعة وموظفيها
6	القرارات التي تمت مناقشتها خلال اجتماعات مجلس الإدارة هي تلبية للتوقعات الشاملة لأعضاء المجلس
7	يتم متابعة تنفيذ القرارات التي تمت مناقشتها خلال اجتماعات مجلس الإدارة
8	لمجلس الإدارة مراجعات منتظمة للمعلومات المقدمة لتقييم مدى ملاءمتها وتحديد المعلومات المستقبلية التي يحتاجها
9	التأكد من أن كافة الأنشطة التي تقوم بها الجامعة في المجال التعليمي والبحثي وخدمة المجتمع تتوافق مع رسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية
10	التأكد من أن ميزانية الجامعة وسياساتها وإجراءاتها تعكس الأولوية الاكاديمية بالجامعة
11	التأكد من أن الفعالية التعليمية للبرامج الدراسية بالجامعة يتم تقييمها بصفة دورية للتحقق من توافقها مع المعايير المحلية والعالمية
12	ينعقد مجلس الإدارة بصفة دورية ومنتظمة
13	ينعقد مجلس الإدارة في الحالات الاستثنائية وفق الظروف الحاصلة
14	مجلس الإدارة هو هيئة للمصادقة على القرارات
15	هناك تقييم سنوي لأولويات الجامعة
16	يوجد على الأقل تقييم سنوي لأداء رئيس الجامعة
17	يدرس مجلس الإدارة ويقترح كل تدبير من شأنه تحسين سير الجامعة وتسهيل تحقيق أهدافها.

ثالثاً: الدور الاستراتيجي والخدمي لمجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي

درجة الموافقة

العبارات	موافق	موافق	موافق	غير	غير
	تماما	الى حد	موافق	موافق	تماما
1 مجلس الإدارة هو هيئة لاتخاذ القرارات					
3 توجد خطة استراتيجية كاملة وواضحة للجامعة معتمدة من مجلس الإدارة					
4 يتضمن التخطيط لأهداف الجامعة وضع خطط لتنويع مواردها المالية وتطويرها					
5 يضع مجلس الإدارة أهدافا استراتيجية واقعية وقابلة للقياس					
6 يساعد مجلس الإدارة في تأمين الموارد اللازمة للجامعة					
7 يتخذ مجلس الإدارة المبادرات					
8 فعالية دور الممثلين الخارجيين (الأعضاء المعينين) لمجلس إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
9 فعالية الاعضاء الداخليين (الأعضاء المنتخبين) لمجلس إدارة الجامعة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية					
10 جميع أعضاء مجلس الإدارة لديهم الفرصة الكافية للمشاركة والمساهمة في العمل الاستراتيجي لمجلس الإدارة					

المحور الثالث: أهمية عوامل الحوكمة الفعالة لمجلس الإدارة ومستوى تطبيقها

أولا: أهمية عوامل الحوكمة الفعالة

العبارات	1	2	3	4	5
1 الإطار القانوني: يمثل مجلس الادارة لأحكام النصوص القانونية والتنظيمية السارية					
2 تحديد أهداف الجامعة: لدى مجلس الادارة فهم واضح لأهداف الجامعة					

3	التفكير الاستراتيجي: مجلس الإدارة دور مؤثر في صياغة الخطة الاستراتيجية للمؤسسة الجامعية ومراجعتها وتعديلها عند الضرورة
4	الوثائق المقدمة: الوثائق المقدمة لأعضاء مجلس الإدارة كافية وذات صلة لاتخاذ القرارات أو المناقشات
5	المعلومات: المعلومات المقدمة خلال اجتماعات المجلس مناسبة وكافية
6	فعالية/ مردودية مدير الجامعة: يتم دعم مجلس الإدارة بشكل جيد من قبل مدير الجامعة بصفته المسؤول عن السير العام للجامعة
7	المراقبة: يضمن مجلس الإدارة ان مدير الجامعة ينفذ بفعالية الاستراتيجية التي اقرها المجلس
8	المساءلة: حدد مجلس الإدارة بوضوح الفئات المستهدفة التي يكون مسؤول أمامها
9	التقييم الذاتي: يفحص مجلس الإدارة أدائه بشكل دوري
10	الاجتماعات: تمثل اجتماعات مجلس الإدارة آلية فعالة لاتخاذ القرارات
11	تنوع المهارات: يتمتع أعضاء مجلس الادارة بتنوع الخبرات، والمؤهلات، والاهتمامات
12	اللجان: يحافظ مجلس الإدارة على التحكم الجيد للجانها، التي تعمل ضمن الاختصاصات المحددة لها.
13	فعالية/ مردودية الامين العام للجامعة: يتم دعم مجلس الإدارة من قبل الأمين العام للجامعة، والذي يتولى أمانة هذه الهيئة.

ثانيا: مستوى تطبيق عوامل الحوكمة الفعالة

درجة الموافقة					العبارات
1	2	3	4	5	
					1 تطبيق الأنظمة والقوانين

2	وضوح الأهداف في الخطة الاستراتيجية
3	المساهمة في التخطيط الاستراتيجي
4	مراجعة وتقييم المعلومات المقدمة
5	تقييم أداء رئيس الجامعة
6	متابعة تنفيذ القرارات
7	الأداء المالي (ميزانية الجامعة)
8	الجودة الأكاديمية
9	تقييم فعالية الأداء العام لمجلس الإدارة
10	فعالية الاجتماعات
11	ثقافة مجلس الإدارة
12	مساهمة مجلس الإدارة في حوكمة المؤسسة الجامعية

القسم الثالث: أسئلة مفتوحة

1. في رأيكم ما هي العوامل الأخرى (إن وجدت)، بالإضافة الى العوامل المذكورة أعلاه، والتي تساهم في فعالية مجلس إدارة مؤسسات التعليم العالي وتحسين أدائه؟
2. فيما يتمثل دور وأهمية رئيس مجلس إدارة الجامعة؟

ملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة
مكاوي محمد الأمين	
عكرمي حمو محمد	

ملحق رقم (03): مخرجات برنامج Spss

1. اختبار ثبات الاستبيان باستعمال معامل الثبات (Cronbach's Alpha)

• القسم الأول: مبادئ الحوكمة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	13	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	13	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,936	22

• القسم الثاني: هيكلية ومهام مجلس الإدارة

هيكلية مجلس الإدارة

الدور الاستراتيجي والخدمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,571	9

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,863	9

عوامل الحوكمة الفعالة

الدور الرقابي والاشرافي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,972	13

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	18

الثبات الإجمالي للاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,979	71

2. معامل الارتباط:

Corrélations						
	governance principles	structure of board's directors	control role	strategic role	effective governance factors	
governance principles	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,669* 13	,669* ,012 13	,810** ,001 13	,642* ,018 13	,831** ,000 13
structure of board's directors	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,669* ,012 13	1 ,000 13	,888** ,000 13	,808** ,001 13	,825** ,001 13
control role	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,810** ,001 13	,888** ,000 13	1 ,000 13	,890** ,000 13	,968** ,000 13
strategic role	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,642* ,018 13	,808** ,001 13	,890** ,000 13	1 ,000 13	,877** ,000 13
effective governance factors	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,831** ,000 13	,825** ,001 13	,968** ,000 13	,877** ,000 13	1 ,000 13

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

3. الانحدار البسيط:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,669 ^a	,448	,398	,65342

a. Prédicteurs : (Constante), structure of board's directors

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	3,810	1	3,810	8,923	,012 ^b

الملاحق

Résidu	4,696	11	,427	
Total	8,506	12		

a. Variable dépendante : governance principles
b. Prédicteurs : (Constante), structure of board's directors

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,284	1,107		,257	,802
structure of board's directors	,863	,289	,669	2,987	,012

a. Variable dépendante : governance principles

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,831 ^a	,690	,662	,48971

a. Prédicteurs : (Constante), effective governance factors

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,868	1	5,868	24,470	,000 ^b
Résidu	2,638	11	,240		
Total	8,506	12			

a. Variable dépendante : governance principles
b. Prédicteurs : (Constante), effective governance factors

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,633	,410		3,985	,002
effective governance factors	,544	,110	,831	4,947	,000

a. Variable dépendante : governance principles

4. الانحدار المتعدد:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,829 ^a	,687	,625	,51570

a. Prédicteurs : (Constante), strategic role, control role

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,847	2	2,923	10,992	,003 ^b

الملاحق

Résidu	2,659	10	,266		
Total	8,506	12			

a. Variable dépendante : governance principles
 b. Prédicteurs : (Constante), strategic role, control role

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,011	,785		2,561	,028
control role	,907	,306	1,153	2,967	,014
strategic role	-,425	,430	-,384	-,989	,346

a. Variable dépendante : governance principles