جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في ميدان الحقوق والعلوم السياسية

شعبة : العلوم السياسية

تخصص : تنظيم سياسي وإداري

الحكامة في الجامعات وفرص الارتقاء إلى التصنيفات العالمية

تجربة جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2014-2018

إعداد الطالب:

البشير حنيني

إشراف الأستاذ:

د .مبروك كاهي

أعضاء لجنة المناقشة

(الرتبة العلمية) اسم ولقب الأستاذ	الصفة
د. حسـان بن كـــادي	رئيسا
د. مبـــروك كاهـــي	مشرفا ومقررا
د. عبد المجيـد رمضان	مناقشا

نوقشت واجيزت بتاريخ 2019/09/19

السنة الجامعية 2019/2018

الشكر و التقدير

الحمد الله والشكر لله الذي رعاني بعونه على إتمام هذا العمل المتواضع بفضله وتوفيقه أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأستاذ والأخ والصديق الفاضل " كاهي مبروك " الذي أنار دربي لما يحبه في انجاز هذه المذكرة المتواضعة داعيا له الله أن يوفقه ويرضاه وان يطيل عمره في خدمة العلم، وينير طريقه بمزيد من النجاح.

كما أتوجه بالشكر والعرفان الخالص إلى كافة أساتذة قسم العلوم السياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية على المجهودات التي قدموها لنا طيلة المشوار الدراسي، فلكم مني أسمى عبارات التقدير والاحترام.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع طلبة السنة الثانية ماستر تنظيمات سياسية وإدارية، والى كل من ساهم ومدى لنا يدى العون في انجاز هذه المذكرة.

حنيني بشير

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي إلى تاج رأسي

" الوالدين العزيزين "

إلى عائلتي الكريمة إلى قرة عيني أبنائي

(لينة و محمد الأخضر)

إلى إخوتي وأخواتي

إلى أساتذتي الأفاضل

إلى جميع أصدقائي، زملائي أحبتي، إلى جميع من ساهم في انجاز هذا العمل.

حنيني بشير

❖ **الملخص بالعربية :**

تسعى هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على الحكامة في الجامعات، من خلال معرفة المبادئ التي تقوم عليها وكذلك أنواع النظم التعليمية التي أوصت بها المنظمات الدولية من أجل تطوير وتحسين مستوى التعليم العالي، والدخول في المنافسات العالمية للجامعات، والتعرف على أبرز التصنيفات العالمية للجامعات وهذا من خلال معرفة المعايير والمؤشرات التي تعتمدها هذه التصنيفات، وقد تم تسليط الضوء على الحكامة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة، والتعرف على مكانتها من التصنيفات العالمية للجامعات وهذا حسب التصنيف الذي تم اعتمدته.

الكلمات المفتاحية :الحكامة، الحكامة في الجامعات، التصنيف، التصنيف الدولي للجامعات، المعايير، المؤشرات.

❖ **Study Summary :**

This study seeks to know the governance in the universities through their principles and the varied kinds of the educational systems which the international organizations set-this educational systems seek to develop and improve the level of high education , as well as the universities can participate in the international competition of universities , to know the most significant international classifications of universities, they should know the main factors which the international classifications were based on.

We have studied the governance in the university of kasdi merbah of wargla and have a clear idea about its position in the international classifications of universities and this is due to the classifications which the university have based on.

The key words: Governance, the governance in universities, classifications, the international classifications in universities, Standards, indicators.

❖ Resume :

A la lumière de cette étude nous avons essayé de définir la Gouvernance aux universités et d'identifier ses principes primordiaux ainsi que la détermination des différents systèmes éducatifs recommandés par les organisations mondiales dans l'objectif de promouvoir l'enseignement supérieur et ce afin de permettre aux universités du tiers monde de concurrencer sur l'échelle mondial

De même, et par l'exposition des différents classements universels des universités ainsi que leurs critères et indicateurs l'étude nous à conduit à l'identification des critères de gouvernance au sein de l'université du Martyre KACEDI Merbah à Ouargla et elle nous a permit de déterminer son emplacement par apport aux universités ayant une réputation mondiale.

<u>Mots clés</u> : Gouvernance, Gouvernance aux universités, Classement, Classement mondial des universités, Les normes, Des indicateurs

مقدمة

يعد التعليم العالي من أهم ركائز التنمية الشاملة، وهذا جراء مساهمته في إعداد الكوادر الفنية والأكاديمية والمهنية لمؤسسات المجتمع المختلفة، إضافة إلى دوره في تطوير المعرفة واستخدامها ونشرها من خلال البحث العلمي، لدلك حظيت عملية التعليم باهتمام كبير في معظم دول العالم، وكان من أهم أدوات تطوير الجامعة العمل على وضع تغييرات عميقة من خلال تحسين جودة التعليم العالي وفرض مراجعة طرق وأساليب الإدارة المتبعة في مؤسسات التعليم العالي، لهدا أوصت العديد من المنظمات في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء، حيث تعمل هده الدراسات على العمل على تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في دلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام، وهدا من خلال تطبيق الحكامة في الجامعات التي أصبحت سمة من سمات هدا العصر باعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنموذج الإدارة الناجحة التي ظهرت لمسايرة المتغيرات الدولية ومحاولة التكيف معها.

إن تطبيق الحكامة في الجامعات يساعدها على بلوغ غاياتها الإستراتيجية وهذا من خلال تطبيق سياسات تتسم بالوضوح والشفافية وتمكين جميع منتسبي المؤسسة التعليمية وطلبتها من ممارسة دورهم بصورة كاملة وبدرجة عالية من الإتقان، حيث تتوفر الحكامة على بيئة صحية للعمل من خلال تطبيق مبدأ المساءلة واحترام القوانين والانظمة والتعليمات، فالحكامة في الجامعات تهدف إلى تحسين أدائها وضمان جودة عملياتها ومخرجاتها وضمان وصولها إلى المراكز الأولى في التصنيف العالمي للجامعات التي تعد من ابرز المؤشرات التي يمكن الاستدلال بها على جودة الجامعة ومدى تطورها، حيث تسعى أغلب الجامعات التي تهدف إلى تحسين جودتها للأخذ بالمعايير التي تضعها أشهر التصنيفات وبناء على دلك تسعى الجامعات العربية بشكل عام والجامعات الجزائرية بشكل خاص إلى العمل على إظهار مكانة لها في الترتيب العالمي للجامعات، حيث يحظى التنافس بين الجامعات باهتمام كبير من قبل العالم كله وهدا من خلال ظهور العديد من التصنيفات العالمية للجامعات والتي تعتبر حاليا أهم دليل يعتمد عليه الطلبة لاختيار الجامعة التي يكملون بها دراستهم، والمنظمات لاختيار الجامعة التي سيعتمدون عليها لإجراء البحوث التي تساعدهم في أعمالهم، كذلك تعطي التصنيفات للجامعات مؤشرا عن موقعها بين الجامعات العالمية، ولدلك أصبح السعي وراء تحقيق مركز ضمن هده التصنيفات هدف أساسي لكل جامعة.

أولا : أهمية الدراسة : يكتسي موضوع الدراسة أهمية كبيرة من الناحية النظرية والناحية العملية.

1. **الأهمية النظرية** : تتمثل هذه الأهمية في موضوع الدراسة في التعرف على محتوى الحكامة والحكامة في الجامعات وكذا التعرف على مفاهيم التصنيفات العالمية للجامعات وأهم المؤشرات التي تعتمد عليها.
2. **الأهمية العملية** : من خلال ما أصبحت تشهده الجامعات من إصلاحات وهدا من خلال تطبيق الحكامة واشتداد التنافس بين هده الجامعات من اجل الارتقاء بالمراتب الأولى في هده التصنيفات العالمية، فتم دراسة الحكامة في جامعة قاصدي مرباح من خلال تجسيد آليات الحكامة عن طريق سياسات البحث العلمي ومعرفة تصنيف جامعة قاصدي مرباح بين الجامعات الوطنية والعربية والإفريقية والعالمية.

ثانيا : أهداف الدراسة : تسعى الدراسة إلى معرفة الحكامة في جامعة قاصدي مرباح واهم التصنيفات التي اعتمدتها لتحقيق مراتب لها بين الجامعات.

ثالثا : مبررات اختيار موضوع الدراسة : لقد وقع اختياري لهذا الموضوع لسببين أحدهما موضوعي والأخر ذاتي.

- **الأسباب الموضوعية** : يعود اختياري موضوع الحكامة في الجامعات وفرص الارتقاء بالتصنيفات العالمية وهذا للتطور الذي تعرفه الجامعات من خلال إصلاح سياسات التعليم الجامعي والإدارة الجامعية والمنافسة الشديدة بين كبرى الجامعات العالمية على المراتب الأولى.
- **الأسباب الذاتية** : تتمثل في الرغبة الشخصية في دراسة الموضوع والرغبة في تسليط الضوء على ترتيب جامعة قاصدي مرباح مابين الجامعات.

رابعا : الدراسات السابقة : تمثلت أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة في:

- **دراسة للباحث مبروك كاهي بعنوان السياسة العامة لتطوير التعليم العالي في الدول المغاربية على ضوء متطلبات التنمية المحلية، 2017**، سعت هذه الدراسة إلى التعرف على الحكامة واليات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، والتصنيفات العالمية للجامعات حيث توصلت نتائجها إلى أن الطريق نحو التميز والعالمية ودخول نادي النخبة، يتطلب تضافر الجهود وتكامل السياسات مع بعضها البعض
مع الحكامة والرشادة، والاستثمار في التعليم العالي على انه يخلق الثروة ويساهم في التنمية المحلية للبلاد.
- **دراسة للباحث يعقوب عادل ناصر الدين بعنوان الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي، 2014** حيث سعت هذه الدراسة إلى التعرف بحاكمية المؤسسات وعوائق

تطبيق الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي وسبل التغلب عليها، وتوصلت نتائجها إلى وضع إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي من خلال تطبيق الحاكمية عليها.

وبعد الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة يمكن سرد الملاحظات التالية :

- ❖ تضمنت الدراسة الأولى موضوع الحكامة في الجامعات المغربية وتحدي التصنيفات العالمية،نفس متغيري الدراسة أما الدراسة الثانية فقد تضمنت احد متغيري الدراسة وهي الحاكمية التي تعتبر ذات معنى واحد مع الحكامة.
- ❖ إن مايميز دراستي الحالية عن الدراسات السابقة هو أنها سلطت الضوء بشكل واضح على تجربة جامعة قاصدي مرباح في الحكامة والتصنيفات العالمية، وحسب اطلاع الباحث أنه لم يسبق تناول هذا الموضوع على جامعة قاصدي مرباح ورقلة بالبحث والدراسة العلمية.

خامسا : إشكالية الدراسة وتساؤلاتها : مما سبق تتحدد إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما مدى مساهمة الحكامة في ارتقاء جامعة قاصدي مرباح بورقلة إلى التصنيفات العالمية للجامعات؟ يتفرع عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

1. ماهو مفهوم الحكامة ؟. وماهو مفهوم الحكامة الجامعية ؟.
2. ماهي نظم الحكامة في الجامعات ؟.
3. مامفهوم التصنيفات العالمية للجامعات ؟.
4. ماهي ابرز التصنيفات العالمية للجامعات و معاييرها المعتمدة ؟.
5. ماهي ابرز التصنيفات التي اعتمدتها جامعة قاصدي مرباح بورقلة ؟.
6. ماهو تصنيف جامعة قاصدي مرباح بورقلة بين الجامعات ؟

سادسا : فرضيات الدراسة : للإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية تم تسطير الفرضيات التالية :

1. الحكامة تقوم بترشيد جامعة قاصدي مرباح بورقلة.
2. الحكامة تساعد في ترشيد النفقات.
3. تتبع جامعة قاصدي مرباح بورقلة الحكامة لترقية ترتيبها الوطني والدولي.

سابعا : حدود الدراسة : بناء على إشكالية الدراسة فان حدودها كالتالي :

- ❖ **الحد الموضوعي :** يتمثل الحد الموضوعي في :

– المتغير المستقل : الحكامة

- **المتغير التابع : التصنيفات العالمية للجامعات**

❖ **الحد المكاني :** يقتصر مكان الدراسة على جامعة قاصدي مرباح بورقلة.

❖ **الحد الزماني :** تتحدد الفترة الزمانية للدراسة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2018 حيث تم تطبيق أداة الدراسة (المقابلة).

ثامنا : منهج الدراسة وأدواتها : تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي لتحليل مفهوم الحكامة والحكامة الجامعية ومفهوم التصنيفات العالمية للجامعات وأبرزها، إلى جانب منهج دراسة حالة من خلال دراسة تصنيف جامعة قاصدي مرباح ورقلة وكذلك استعمال المنهج المقارن وهدا من اجل مقارنة ترتيب جامعة ورقلة ببعض الجامعات الوطنية ومعرفة ترتيبها العالمي إضافة إلى استعمال المنهج الإحصائي وهذا لإعطاء النسب الخاصة بالترتيب العالمي للجامعات وإحصاء عدد البحوث العلمية للجامعة وعدد المخابر العلمية المتواجدة بها، وتم كذالك اعتماد الاقتراب القانوني والمؤسسي وهذا من اجل تتبع التطور القانوني لمراحل تطور جامعة قاصدي مرباح بورقلة من مركز جامعي.

أدوات جمع البيانات : تم استعمال **أذات المقابلة** وهذا من اجل الحصول على معلومات حول موضوع الدراسة وهو عبارة عن مجموعة أسئلة يتم طرحها على الشخص المراد إجراء مقابلة معه ويقوم بالإجابة عليها، وتم استعمال كذلك **أذات الملاحظة** من خلال طريقة سير جامعة قاصدي مرباح بورقلة، والوسائل التي تعتمدها في عمليات حساب و تنقيط الطلبة وكذاك كيفية إعطاء المنح الخاصة بالتكوين بالخارج لفائدة الأساتذة الجامعيين.

تاسعا : مفاهيم الدراسة : استناد إلى متغيرات الدراسة فان مفاهيمها كالتالي :

1.**مفهوم الحكامة :** بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق مخطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام.أما **التعريف الإجرائي : هي** أسلوب جديد في التسيير يهدف إلى تحقيق التميز في الأداء في جميع المستويات.

2. مفهوم التصنيف العالمي للجامعات : هو آلية لترتيب الجامعات وفق عناصر تقييم محددة مع مقارنة الجامعات ببعضها البعض على مستوى الأداء بهدف توفير معلومات عن جودة الجامعات[1].**أم التعريف الإجرائي:** الطريقة التي يتم من خلالها ترتيب الجامعات بناء على مجموعة المعايير والمؤشرات المعتمدة تبعا لجهة التصنيف الدولي الذي يتولى هذه العملية.

[1] شوقي قاسمي ، صباح سليماني، **التصنيف الدولي للجامعات : قراءة في السياقات المفاهمية**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع،العدد 19، جامعة بسكرة، الجزائر ،2016، ص 78.

عاشرا : تقسيم الدراسة : لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى **مقدمة، ثلاثة فصول، وخاتمة.**

تضمن الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الحكامة والحكامة الجامعية عبر ثلاث مباحث جاء الأول منها مفهوم الحكامة الجامعية وأهميتها، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان نظم الحكامة في الجامعات، أما المبحث الثالث فقد اهتم بتوضيح آليات تطبيق الحكامة في الجامعات.

أما الفصل الثاني فتضمن التصنيف المتخصص للجامعات، ودلك عبر مبحثين جاء الأول منها مفهوم تصنيف الجامعات وأهميته، أما المبحث الثاني فقد اهتم بتوضيح ابرز التصنيفات العالمية للجامعات، لنصل بعد دلك إلى الفصل الثالث والمتمثل في الدراسة الميدانية، عبر أربع مباحث الأول منها نبذة تاريخية عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أما المبحث الثاني اهتم بعرض آليات تطبيق الحكامة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أما المبحث الثالث فقد أوضح تجربة جامعة قاصدي مرباح مع التصنيفات العالمية.

إحدى عشر : صعوبات الدراسة :

- صعوبة تحديد وقت إجراء المقابلة مع الشخص المراد مقابلته وهذا لارتباطه بمسؤوليات أخرى.
- عدم إعطاء كامل المعلومات من طرف الشخص الذي تم إجراء المقابلة معه.
- قلة المراجع الخاصة بهذا الموضوع.

الفصل الأول :

مفاهيم أساسية حول الحكامة والحكامة الجامعية

تمهيد :

تشهد معظم الجامعات توجها نحو تبني مفهوم الحكامة كجزء من برامج الإصلاح وهذا بهدف تحسين الأداء الجامعي بمختلف أبعاده والعمل على النهوض بهذا القطاع الحساس وتفعيله من خلال تكريس المبادئ المختلفة للحكامة على مستوى مكونات الإدارة الجامعية وهذا من خلال تحسين نوعية التعليم والبحث العلمي وأنظمتها الإدارية والعمل على تبني هياكل تنظيمية أكثر كفاءة وعصرية.

إن تطبيق الحكامة في الجامعات يساعدها على بلوغ غاياتها الإستراتجية والعمل إلى الوصول إلى مستويات عالية من المهارات والمعرفة والتفكير لتتلائم مع الاقتصاد القائم على المعرفة، وكذلك العمل على الدخول في منافسة الجامعات الوطنية والعالمية وهو الدخول ضمن التصنيفات العالمية للجامعات الذي من خلاله يتم بروز جودة الجامعة ومعرفة ترتيبها العالمي ضمن الجامعات العالمية. وسوف أتطرق في هذا الفصل إلى مفاهيم أساسية حول الحكامة والحكامة الجامعية عبر ثلاث مباحث على النحو

التالي :

- **المبحث الأول : مفهوم الحكامة الجامعية وأهميتها**
- **المبحث الثاني : نظم الحكامة في الجامعات**
- **المبحث الثالث :آليات تطبيق الحكامة في الجامعات**

المبحث الأول : مفهوم الحكامة الجامعية وأهميتها

المطلب الأول : مفهوم الحكامة وتطورها التاريخي

❖ : تعريف الحكامة

تشير معظم الدراسات أن مفهوم الحكامة وليد الفترة الراهنة، بل يعود ظهور مصطلحGOVERNANCEإلى القرن الثالث عشر في فرنسا كمرادف للفظ الحكومة ليتطور ويصبح مصطلح قانوني سنة 1987 غير انه في سنة 1989 تعتبر سنة التحول في استخدام المصطلح وذلك من خلال التقرير الذي أعده البنك الدولي عن الأزمة الاقتصادية في إفريقيا أين تم الربط بين الكفاءة الإدارية والنمو الاقتصادي ليستعمل بعدها على نطاق واسع كتعبير عن حسن التسيير[1]، وقد ظهرت العديد من المصطلحات باللغة العربية للدلالة على هذا المفهوم ، حيث تم إحصاء حوالي (19) تسعة عشر مصطلحا منها : الحكم الراشد، الحكم الرشيد، الحكم الصالح، الحكم السليم، الحكم الجيد، الحكم الشراكي، الحكم التشاركي، الحكم الموسع، حسن الحكم، أسلوب الحكم، إدارة الحكم، الحاكمية، الحكماتية، الحكمانية، **الحكامة**، الحوكمة، المحكومية، إدارة شؤون الدولة والمجتمع والإدارة الرشيدة...الخ[2]. فهناك بعض التعاريف من الناحية اللغوية و الاصطلاحية وهي كمايلي :

لغة : في قواميس اللغة العربية الحكامة هي لفظ مشتق من الفعل حكم الذي يعني العلم والحكمة ، والذي يشتق منه عدة ألفاظ كالحكومة ، والحاكمية ، والحكمانية ، واصل الحكومة رد الرجل عن الظلم والحكم هو القضاء ، وجاء في لسان العرب بأنه صفات من صفات الله الحكم ، والحاكم أي القاضي يحكم الأشياء ويتقنها وقيل حكيم دو حكمة أي معرفة أفضل الأشياء بأفضل معلوم ، وحكمت بمعنى منعت أما في قواميس اللغة الانجليزية فتأخذ لفظ GOOD GOUVERNANCE وتعني الحكم .

اصطلاحا : تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الحكامة ، حيث يعرفها البنك الدولي على انه العمليات والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في بلد ما.معتمدة في دلك على التسيير الجيد للمؤسسات واختيار سياسات ، وانسياقها من اجل تقديم خدمات جيدة وفعالة.

---

[1] أمنة عيسو، **الحكامة المحلية وإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء ماجاء في قانون البلدية الجديد 11/10**، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية ،كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر)، 2016-2017، ص ص 9 – 10

[2] لحبيب بليه، **مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي، مقال منشور في مجلة الحوار الثقافي**، جامعة عبد المجيد بن باديس– مستغانم، الجزائر، ص ص، 143-148

أما برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(PNUD) فقد عرفها بأنها: الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان ، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخيراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية،لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا.

ويعرفها (PNUD) في تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002 على أنها " ممارسة للسلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون بلد ما على جميع المستويات ، وهي تتكون من الآليات والعمليات والمؤسسات التي يعبر من خلالها المواطنون والمجموعات عن مصالحهم ويمارسون فيها حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويحلون خلافاتهم عن طريق الوساطة[1].

تعريف Cynthia وHewit : هي القدرة على التسيير الفعال لكل المنظمات ويتحلى ذلك في أخذ القرارات الملائمة بدقة والبحث عن الديناميكية على مستوى النشاط الجماعي لخدمة الصالح العام[2].

ونجد تعريف محمد ياسين غادر : بأنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء الإداري عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق مخطط وأهداف أي عمل منظم سواء في وحدات القطاع الخاص أو في وحدات القطاع العام.

وتعرف الحكامة : بأنها نظام يتم بموجبه إخضاع نظام المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والأنظمة والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط المؤسسة وأهدافها وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء.

ويعرف عزت الحكامة : وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل الأطراف من خلال تطبيق الشفافية وسياسة الإفصاح عن المعلومات وأسلوب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم.

وتعرف كذلك : تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية للإدارة والملاك والدائنين والعاملين وغيرهم[1].

---

[1] لحبيب بليه، **المرجع السابق**، ص 2.

[2] علالي إيمان، **الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر**، دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة،2015/2014، ص 4.

وعليه نصل إلى تعريف قد يحمل داخله مفهوما جامعا لما تضمنته التعاريف السابقة لمفهوم الحكامة، حيث يرى بأنها : معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء الجامعات، بما يحقق سلامة التوجهات، وصحة التصرفات، ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء الجامعي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالجامعة، وهي تقوم على تطبيق القوانين والتشريعات وتطبيق معايير التميز على كل مكونات الجامعة على أساس من الشفافية والمساءلة والمشاركة.

❖ أبعاد الحكامة

حدد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة ثلاث أبعاد تتفاعل فيما بينها وتتضافر لتحقيق الحكامة وهي[2] :

- **البعد السياسي** : يتمثل أساسا في تفعيل الديمقراطية من خلال العديد من الإجراءات المتمثلة في تنظيم الانتخابات الحرة والنزيهة وضمان المشاركة السياسية الواسعة وبناء دولة القانون وبروز صحافة مستقلة وبرلمان مسؤول.
- **البعد الاقتصادي والاجتماعي** : يتمثل الشق الاقتصادي للحكامة في العمل على تحقيق إجراءات واتخاذ قرارات لها تأثير على النشاطات الاقتصادية للدولة وعلاقاتها الاقتصادية بالدول الأخرى وتهيئة المناخ الجيد والسياسات القوية التي تحقق المزيد من التنمية الاقتصادية وضمان تدفق المعلومات ومحاربة الفساد وإضفاء نوع من المرونة على القوانين التي تنظم النشاطات الاقتصادية، فالمضمون المحوري للحكامة في المجال الاقتصادي هو انسحاب الدولة من هدا القطاع وإعادة تحديد وتعريف دورها وفتح المجال أمام نشوء مشاركة الفرد والمجتمع في بناء مؤسساته والقدرة على إدارة واستيعاب مطالب مختلف الفئات الاجتماعية ومصالحها المتناقضة فالهدف الأسمى هو تحقيق رفاهية المجتمع.
- **البعد الإداري أو التقني** : يتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال.

---

[1] يعقوب عادل ناصر الدين، **الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي**، بحث مقدم إلى المؤتمر العالمي الثالث، الحاكمية والفساد الإداري والمالي، 18-2014/11/19، ص 8.

[2] لحبيب بليه، **المرجع السابق**، ص 3.

إضافة إلى هذه الأبعاد الثلاثة هناك البعد الحضري والأخلاقي الذي يعتبر من بين الأبعاد الأساسية

- **البعد الحضاري والأخلاقي** : يتضمن التعاون والتشارك بين كل الفاعلين المحليين بهدف خلق مجال حضري منظم ومتوازن، ويركز كذلك من خلال هذا البعد على القيم الأخلاقية والنزاهة التي تضمن حسن سير إدارة الدولة.

المطلب الثاني : مفهوم الحكامة الجامعية :

❖ **تعريف الحكامة الجامعية**

لقد شهدت نظم التعليم العالي في السنوات الأخيرة العديد من التحولات المهمة تحت تأثير مجموعة من التغيرات الوطنية والدولية مثل : التزايد المتسارع لعدد الطلبة وانخفاض التمويل العمومي المترافق مع المساهمة الضعيفة والمتواضعة للتمويل الخاص، الأهمية المتزايدة للبحث والإبداع ففي الاقتصاد المعرفي العالمي، والمنافسة الشديدة بين مؤسسات التعليم العالي وخضوعها لضغوط الترتيب والتصنيف التي تجريها مختلف الهيئات العالمية.

يعرفها البنك العالمي على أنها " الآلية التي تتمكن 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.

وتعرف الحكامة الجامعية أيضا على أنها الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية العامة[1]

كما تعرفها الوكالة الكندية للتنمية الدولية (CIDA) على أنها " إعادة هيكلة الجامعات التي تستلزم تغييرا في طريقة إدارة الشؤون الداخلية للمؤسسة.

ويعرفها ضحاوي والملجي بأنها[1] : النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المؤسسة ومراقبتها على أعلى مستوى أداء الجامعة وجودة ماتقدمه من خدمة تعليمية.

[1] كاهي مبروك، **الحكامة في الجامعات المغاربية وتحدي التصنيفات العالمية**، مجلة القانون،المجتمع والسلطة، المجلد 7،العدد01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018، ص ص 44-45.

أما التعريف الإجرائي للحكامة الجامعية : هي الطريقة التي يتم عن طريقها المشاركة في تخطيط وتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة شؤونها الداخلية ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة.

❖ **مبادئ الحكامة الجامعية**

تقوم الحكامة الجامعية على ثلاثة مبادئ أساسية وهي :

- **الشفافية :** أصبحت الشفافية من المصطلحات الشائعة والمتداولة في الوقت الحالي بل تعد واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيب الجامعات، إذ أنها آلية لقياس درجة تطبيق الحكامة في المجتمع، وبفضلها يمكن للأفراد الحصول على المعرفة والمعلومة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، وهي تعني الوضوح لما يجري ويدور داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل العاملين في الجامعة، إن هدا الوضوح يعني إن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لمسئولي الجامعة عما يدور في دهنهم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حوارا منتجا مابين مسئولي الجامعة والطلبة وتشكيل اللقاءات المفتوحة مابين مسئولي الجامعة وطلبتها، فضاءات مناسبة للطلبة من شأنها أن تحفزهم على المشاركة كما تسهم في تعزيز قيم الحوار والتواصل البناء بين الطرفين[2].
- **المشاركة :** تعد المشاركة مكونا فاعلا من مكونات التنمية الإنسانية إذ تسهم في عملية صنع القرارات التي تؤثر في حياة المواطنين من خلال مؤسسات شرعية تقوم على حرية التنظيم والتعبير، وينبغي على جميع الأفراد أن يكون لهم صوت في عملية صنع القرار أما بصورة مباشرة آو غير مباشرة أو عن طريق المؤسسات الوسيطة، وهده المشاركة لابد لها من أن تكون مبنية على حرية تكوين الجمعيات وبدلك فانه لابد أن تحتوي الحكامة على مضامين المشاركة لمساندة الحكومة كنموذج فاعل في صنع السياسات العامة.

وعلى صعيد مؤسسات التعليم العالي فان المشاركة تعني : ً مساهمة أصحاب المصلحة الدين لهم اهتمام بالأمور الجامعية في عملية صنع القرار في المؤسسات، ويضم أصحاب

---

[1] جقطة سناء، **دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2017/2016، ص 22.

[2] يعقوب عادل نصر الدين، **المرجع السابق**، ص 11.

المصلحة: الطلبة، الكوادر الأكاديمية، الحكومة، ممثلي الصناعات، جمعيات المجتمع المحلي، اتحادات العمال وخرجي الجامعات "

- **المساءلة :** يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها : الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتلبية الطلبات الموكلة لهم، وتحمل بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع أو الغش ، وتعد معظم المجتمعات الديمقراطية المساءلة الوجه الأخر للقيادة، وبدون المساءلة تكون القيادة دكتاتورية.

إن المساءلة في مؤسسات التعليم العالي تمثل في الواقع الثمن الدي يتوجب دفعه لصالح أصحاب المصلحة من طرف هده المؤسسات مقابل الاستقلالية الممنوحة لها من قبل الحكومات[1].

❖ **أهمية الحكامة الجامعية :**

تتمثل أهمية الحكامة الجامعية فيمايلي[2] :

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها.
- مساعدة هاته المؤسسات في تحقيق أهدافها، بأفضل الآليات الممكنة.
- تفيد في الكشف عن أوجه القصور في الأداء، وضعف المخرجات.
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والخطط القصيرة المدى.
- ضمان حقوق ومصالح العاملين الإدارية، والأكاديمية.
- نظام رقابة وإشراف ذاتي يسهم في التطبيق القانوني للتشريعات، وحسن الإدارة.
- التفاعل مع المتغيرات السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، في ظل مقاربة الاستدامة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة دون استنزافها.
- تعزيز القدرة التنافسية والتطورية، وتجنب الفساد المالي والإداري، وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية.

---

[1] يعقوب عادل نصر الدين، **المرجع السابق**، ص 12.

[2] ربيعة تجاني، **حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات (القيادة الادارية)**،مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2016/2015، ص 39.

- أداة رقابة وإشراف ذاتي، يؤدي إلى حسن سيرة الإدارة.
- ضمان حقوق أصحاب المصالح ومصالح العاملين.
- تحقيق الجودة الأكاديمية، وغير الأكاديمية لمكونات حوكمة مؤسسات التعليم العالي.

المبحث الثاني : نظم الحكامة في الجامعات

لقد أوصت العديد من التقارير الصادرة عن المنظمات الدولية ومنها منظمة اليونسكو ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية فظلا عن تقارير البنك العالمي، أن على دول العلم الثالث، من اجل تحسين التعليم العالي لديها، إن تتبع مجموعة من الإجراءات هي بمثابة حلول للخروج من حالة الركود والتأخر التي تعيشها جامعاتها الوطنية، وقد جاء جوهر سياسات الإصلاح التي أوصت بها هذه المنظمات العالمية يركز على نقطتين أساسيتين الأولى هي تنويع النظم التعليمية وفق المعايير والمقاييس الدولية، والثانية تمويل مصادر التمويل للمؤسسات الجامعية[1].

المطلب الأول : تنويع النظم التعليمية :

وذلك في ظل الزيادة الديمغرافية الهائلة التي تعرفها دول العالم الثالث وتزايد الطلب الاجتماعي على فرص التعليم، بالإضافة إلى وجود طاقة وقدرة استيعابية محدودة للجامعات الموجودة، مما زاد من حدة الضغط لديها ناهيك عن افتقارها لأعضاء هيئة التدريس الكافية علما أن بعضها فضل الهجرة إلى الخارج والعمل في الجامعات والمختبرات الأجنبية، إن هذه المتغيرات المتناقصة أثرت سلبا على المؤسسة التعليمية الجامعية وزاد من حدة الضغط لديها وأدى إلى تمييع منظومة التكوين لديها دون الحديث عن الجودة والميزة التنافسية التي أصبحت أمرا صعب المنال إن لم نقل يستحيل تحقيقه في هده الظروف وحتى إن تمكنت هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها فاءنها لاتعدو أن تكون حالات استثنائية سرعان ما تعود لوضعها الأول والسابق، ومن بين أنماط وأنواع نظم التعليم العالي التي أوصت بها المنظمات الدولية والتي هي متواجدة في دول العالم الثالث نذكر مايلي :

[1] كاهي مبروك **المرجع السابق**، ص 48

01 - النظم العامة المعتمدة على الجامعات public University-based Systems :

ويقصد بها الجامعات الحكومية التابعة للقطاع العام وهي الركيزة الأساسية للتعليم العالي في غالبية دول العالم الثالث، وهي من أقدم النظم التعليمية الموجودة أي أن بعضها نشأ قبل نشأة الدولة واستقلالها من السيطرة الاستعمارية، هذه الجامعات سمتها الأساسية أنها مفتوحة على كافة فئات الشعب في إطار ديمقراطية التعليم وتكون أكثر تأثيرا بالسياسات العامة.

02 - النظم العامة المتمايزة Différentiâtes Public System :

ويشمل هذا النظام على وجود مؤسسات جامعية حكومية، ومؤسسات تابعة للقطاع العام لكنها غير جامعية وفي ذات الوقت تقدم شهادات عليا، وغالبا ما يكون توجه هذه المؤسسات غير الجامعية لتلبية احتياجات الدولة سواء من الإطارات الإدارية أو التقنية، وتعتمد بصفة كبيرة على طابع التكوين المباشر ولا تولي اهتماما بارزا للبحث العلمي كما توليه الجامعات، فهي تستفيد من نتائج البحث العلمي من أجل تطوير مناهج التكوين لديها، وتتواجد هذه المؤسسات الحكومية غير الجامعية ي دول العالم الثالث التي يمتاز اقتصادها ونظمها الإدارية بالتعقيد، كما أن من شأن هذا النظام التخفيف من حدة الضغط المتزايد على الجامعات الأمر الذي يساهم في تطويرها ونماء البحث العلمي لديها.

03 - النظم المتمايزة التي تعتمد على كل من القطاعين العام والخاص Différentiâtes Public Plus Private Systems: يقوم هذا النظام على استحداث إلى جانب الجامعات التابعة للقطاع العمومي جامعات أخرى يديرها خواص، هذه الأخيرة وان كانت تقدم خدمات ذات جودة مقارنة بنظيرتها الحكومية إلا أن تكاليفها المرتفعة تجعلها مقتصرة فقط على الطلاب ميسوري الدخل كما قد تعمل على إضفاء القطاع الجامعي العمومي وذلك باستقطاب الكفاءات البارزة من أعضاء هيئة التدريس، الآمر الذي يحرم الطلاب في القطاع العمومي من الاستفادة من خبرات الأساتذة المؤهلين[1] ، هده أنماط الحكامة الثلاث التي أوصت بها المنظمات الدولية من اجل التخفيف من حدة الضغط الموجود على الجامعات الحكومية والنهوض بقطاع البحث العلمي وتطويره بما يتماشى والتطورات العالمية الحاصلة

[1]Johan Fielden, Global Trends in University Governance , Washington World Bank March, 2008, P11.

في ميدان التعليم العالي، كما أن هناك أنماط أخرى للتعليم غير هده المذكورة فنجد على سبيل المثال التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، لكنها لا تخدم الجامعة بالكيفية المطلوبة لأنها وجدت كحلول استثنائية لفئات معينة من الطلبة، كما نجد هناك جامعات الشركات التي تتواجد بالدول الغربية والمتقدمة التي تتواجد بها شركات عملاقة متعددة الجنسيات تعمل على إنشاء جامعات خاصة بها تدعم نشاطها التجاري وتساعد في وضع الاستراتيجيات والخطط المستقبلية لهذه الشركات، كما يوجد نمط أخر من التعليم في دول العالم الثالث خاصة التي تتوفر على اريحة مالية، يتمثل في فتح جامعات غربية عريقة سواء من أمريكا أو أوربا فروعا لها في هده الدول وتقدم نفس البرامج والمناهج المعتمدة في الجامعات الأم وحتى الشهادات الممنوحة، إلا أن ما يعيب عليها أنها مؤسسات ربحية أكثر مما تقدمه وفي بعض الحالات نجد في بعض الدول أن تعليمها الجامعي في بعض قطاعاته قد أصبح مستوردا بصفة خالصة، حيث نجد فيها طلبة مقيمين بالبلد أكثر من الطلبة المحللين وأعضاء هيئة تدريس أجنبية وحتى القائمين على التسيير الإداري، والأكثر من ذلك أن الشهادات الممنوحة هي شهادات أجنبية وليست وطنية، الآمر الذي يطرح التساؤل ومدى مساهمتها في تطوير الجامعات المحلية في إطار التعاون الحقيقي والبناء.

المطلب الثاني : تنوع مصادر التمويل وحسن استغلالها :

تعتبر مسألة الموارد المالية وما يصاحبها من مسؤولية وشفافية وإفصاح عن طريقة تسييرها وسبل صرفها من أسس الحكامة، إذ تعتبر المصادر المالية أحد الوسائل الرئيسية للنهوض بالبحث العلمي الذي يحتاج إلى تمويل لازم وكافي حتى يتمكن من الوصول إلى أهدافها ونتائجه في أحسن الظروف ، وإيمانا منها بأهمية المتغير المالي في منظومة التعليم العالي والبحث العلمي تعمل الدول المتقدمة على تخصيص ميزانيات معتبرة من اجل دعم نشاطات البحث العلمي، كما يتم تخصيص ميزانيات ضخمة لبرامج الإصلاح الجامعي وتطوير المنظومة التكوينية، وهو ما انعكس إيجابا على وضعية التعليم العالي لديها من جهة كما إن النتائج البحثية خدمت برامج التنمية والخطط الاقتصادية لهذه الدول والاهم والأبرز من دلك كله تحسين تصنيف الجامعة بين نظيراتها الدولية في بيئة تعليمية دولية تنافسية[1].

[1] كاهي مبروك **المرجع السابق**، ص 52

إن الحكامة الجامعية تستدعي الاهتمام أكثر بجانب التمويل، هذا الاهتمام يجب أن يتم التركيز فيه على متغيرين اثنين رئيسين، الأول تنويع مصادر التمويل أما المتغير الثاني هو حسن استغلال هذه الموارد في إطار المسؤولية والشفافية[1].

01 - تنويع مصادر التمويل : لا تزال معظم جامعات دول العالم الثالث تعتمد على المال العام في تمويل أنشطتها البحثية والجامعية، علما أن الجامعات الحديثة والمتطورة قد تخلت عن هذه الذهنية فالجامعة العصرية هي وحدها المسؤولة عن تنويع مصادر تمويلها وضمان استمرار تدفق هذه الأموال، فالاعتماد الكلي على المال العام المقتطف من الميزانية العامة للبلاد يعني جعل الجامعة رهينة التجاذبات السياسية مما يؤثر على وضعها العلمي، إذ أن المؤسسة الجامعية يجب أن تكون بعيدة عن الصراعات السياسية وان توجه جل اهتمامها للبحث العالمي بما يخدم المجتمع والجامعة على حد سواء، كما أن التمويل العام يخضع لتقلبات الاقتصاد الوطني والإنفاق الحكومي الأمر الذي يؤثر من جهته على حجم الميزانية المخصصة لتمويل أنشطة الجامعة والبحث العلمي، كما انه يجعل من الجامعة عبء على الاقتصاد الوطني وبالتالي فبدلا من أن تكون مؤسسة منتجة تتحول إلى مؤسسة مستهلكة ترهق كاهل الخزينة العمومية للبلاد، وعليه فقد كانت الحاجة أكثر من ضرورية لإيجاد بدائل ومصادر أخرى للتمويل وتنويعها وضمان استمرارها، ومن بين هده المصادر المتنوعة والمتعددة التي تعتمدها الجامعات الحديثة والتي يمكن ذكرها فيمايلي[2] :

أ -**الدعم الحكومي :** لا يمكن التخلي عن التمويل الحكومي العمومي، إذ لا يمكن تصور جامعات عمومية بتمويل خاص أو أجنبي، والتمويل الحكومي يجب أن لا يقل عن نسبة 50% حتى تتمكن الهيئات الوصية الحكومية من تنفيذ سياساتها الإصلاحية دون أي تجاذبات وفي أحسن الظروف والمحافظة على عمومية الجامعة.

ب -**الرسوم الدراسية المحصلة من الطلاب :** تفرض بعض الجامعات وحتى في دول العالم رسوما دراسية على طلبيتها وهدا الدعم يكون في حدود 10% حتى يتمكن العديد من الطلبة من الحصول على فرصهم في التعليم كاملة بينما تحافظ بعض دول العالم وهي قليلة للإشارة على مجانية التعليم.

[1] كاهي مبروك، **المرجع السابق**، ص 52.

[2] كاهي مبروك **المرجع السابق**،ص 43.

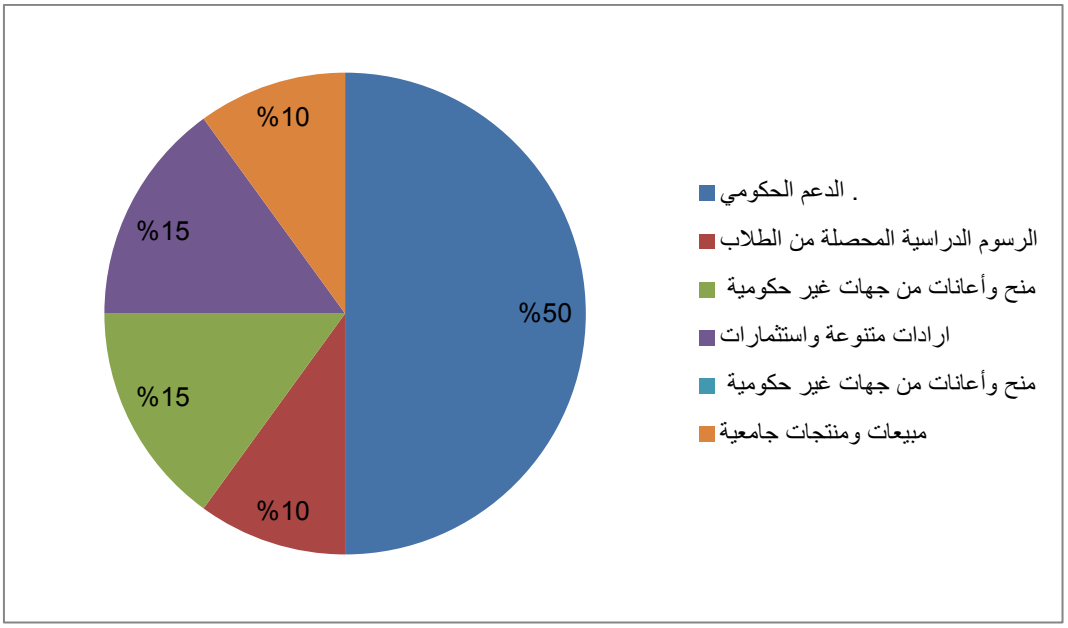
ت -**منح وإعانات من جهات غير حكومية** : وتتركز بصفة خاصة من دعم الشركات الاقتصادية في إطار التعاون بين الجامعة وهؤلاء الشركاء الاقتصاديين وتقدر نسبة دعمها في حدود 15% إذ تعمل هذه المؤسسات على دعم وتمويل المشاريع البحثية في المختبرات على إن تستفيد من نتائج هذه الأبحاث أو تملك الملكية الحضرية لها.

ث -**مبيعات ومنتجات جامعية** : تكون في حدود 10% إذ هناك من الجامعات من تمارس نشاطات تجارية من اجل دعم أنشطتها العلمية.

ج -**إرادات متنوعة واستثمارات** : وتكون في حدود 15% وهي متنوعة تبحث الجامعات على تجديدها وتنويعها فعلى سبيل المثال هناك بعض الجامعات من تفرض رسوما على الأساتذة والطلبة الزائرين لمكتباتها، كما تفرض بعض الجامعات رسوما للمشاركة في الأنشطة والتظاهرات العلمية التي تنظمها.

أن تنوع مصادر التمويل يضمن للجامعة الحركية وعدم الركود وبالتالي التخلي عن سياسة الإتكالية على المال العام، كما إن تنويع المصادر التمويلية يرفع من قيمة الأبحاث العلمية ويحسن طرق التكوين ويزيد من اهتمام الطلبة بالبحث العلمي الأمر الذي يحسن من وضع وتصنيف الجامعة على المستوى الدولي ولكن الحكامة لا يمكن أن تكتمل أذا لم يتم حسن استغلال التمويل.

الشكل رقم 01 يوضح نسب التمويل الجامعي



المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على نسب مصادر التمويل

02 - **حسن استغلال الموارد المالية** : التوظيف غير السليم للموارد المالية يمس بأداء الجامعة، فحسن التدبير او الحكامة في استغلال الأموال استغلالا امثل يؤدي الى خفض النفقات على الأنشطة الجامعية مع ضمان تقديم الخدمات بالمعايير العلمية المطلوبة، في هذه النقطة نجد ان بعض الجامعات العربية والتي تحصل على موارد مالية معتبرة انها في الحصيلة لم تقدم الشيئ الذي يذكر فيما يخص الأنشطة البحثية وإنها تخصص مبالغ معتبرة للتكريميات والبرتوكولات في بداية افتتاح السنة الجامعية واختتامها، بينما يتم إهمال الأنشطة الحقيقية العلمية التي تخدم الطالب والمنظومة التكوينية وحتى وضع وتصنيف الجامعة الدولي[1].

ومن جهة ثانية فالجامعات في دول العالم الثالث التابعة لقطاع العام هي غير مستثناة من قضايا الفساد الإداري وسوء التسيير المالي، فرغم الاستقلال المالي الذي تتمتع به المؤسسة الجامعية لدى بعض الدول العربية إلا أن تأثيرات البيئة المحيطة كان له الأثر السلبي في الاستغلال المالي، فالحكامة تستلزم المسؤولية والشفافية والنزاهة في التسيير المالي وصرفها بطريقة رشيدة وعقلانية مع ما

[1] كاهي مبروك، **المرجع السابق**، ص 54

يخدم أهداف الجامعة والبحث العلمي، إما فيما يخص جهة الإنفاق للموارد المالية فهي تكون بالأساس وبالدرجة الأولى على المرتبات وما يكون في حكمها، كذلك المنح الدراسية سواء تلك المخصصة للأساتذة أو الطلبة وحتى الإداريين الذين يعتبرون عنصرا فاعلا في المنظومة التعليمية، فتأهيلهم وزيادة كفاءتهم وفاعليتهم ينعكس إيجابا على وضعية الجامعة، أيضا ضرورة تخصيص جانب من النفقات لصيانة المباني وغيرها من الأمور الأخرى.

المبحث الثالث : آليات تطبيق الحكامة في الجامعات

لترشيد الإدارات الجامعية يجب الاعتماد العديد من الآليات الأزمة التي يجب أن تبنى رؤى مستقبلية تساعد على تحقيق أهداف الجامعة وهذا من خلال تبني الأساليب المناسبة كالشفافية وتكون بتقديم الصورة الحقيقية عن مايحدث فعلا، وإتباع الأسلوب الأخلاقي ، والاستقلالية، والمشاركة أي المشاركة في صنع القرار، والعدالة أي مسؤولية جميع الأطراف ذوي المصلحة، المسؤولية التي تتطلب احترام الأطراف ذوي المصلحة.

المطلب الأول : وضوح الأهداف واستقلالية الإدارة الجامعية

حيث يتم وضع نظام عام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ومعايير موضوعية لقياس الأداء وكذلك التحديد الدقيق لنوعية الخريج الجامعي المطلوب بحيث تكون له القدرة على المنافسة الدولية والتفاعل مع سوق العمل، حيث انه في ظل عدم وضوح الأهداف لايمكن للجامعة تقديم الكثير فالحكامة الجامعية تتطلب الرؤية الواضحة للأهداف المتبعة، وتكون استقلالية الإدارة الجامعية بترك مهمة الإشراف على خدمة التعليم العالي للجامعة وذلك من اجل تمكنها من المنافسة والجودة بدلا من الإشراف الكلي للهيئات الحكومية عليها الذي من شأنه أن يؤثر على عملها خاصة في ظل انتشار الجامعات الخاصة التي برزت كمنافس حقيقي للجامعات العمومية سواء من حيث التسيير الإداري أو الإشراف البيداغوجي أو نوعية خرجي الطلبة وجودتهم[1]، وعليه فالاستقلالية تضمن للجامعة حرية اختيار البرامج التدريسية المناسبة وترقية أعضاء هيئة التدريس بعيدا عن العوائق البيروقراطية، مما يجعل الباحث مهتما أكثر بالبحث العلمي ولاينشغل بالمشاكل الإدارية التي لاتخدمه هو شخصيا ولا تخدم الجامعة، والاستقلالية تضمن أيضا تطوير الأنشطة الاقتصادية للجامعة من اجل الحصول على

[1] كاهي مبروك، **المرجع السابق**، ص 56

التمويل اللازم للعملية التعليمية، والاهم من ذلك كله إن هذه الاستقلالية تضمن عدم إجبار الجامعات على إتباع وقبول سياسات تتعارض مع رؤيتها وتوجهاتها الأكاديمية[1].

المطلب الثاني : مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في إدارة الجامعة

وهذا من اجل تعزيز الديمقراطية في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف العامة تفرض الحكامة على الجامعة إشراك الأساتذة والطلبة باعتبارهم جزء أساسي من المؤسسة التعليمية وان مساهمتهم في تطوير الجامعة وإنجاح العملية التكوينية مرتبط بمدى استجابتهم مع برامج الإصلاح المعتمدة والمتبعة، وتكون المشاركة من خلال الانتخابات الجامعية التي تنمي العلاقات مع الإدارة، وتفرض التوجه نحو اللامركزية والمشاركة المجتمعية في إدارة التعليم العالي، وتوسيعا لدائرة المشاركة فإن الحكامة تشمل مشاركة المستويات الأقل في الهياكل الإدارية من المشاركة في صنع القرار على اعتبار أنهم جزء من النظام الكلي للتعليم العالي.

المطلب الثالث : توفير آليات المساءلة والشفافية وتقييم الأداء في إدارة الجامعة

نجد أن الشفافية هي أساس نجاح أي نشاط سواء كان إداريا اقتصاديا وحتى تعليميا، فالشفافية في الإدارة الجامعية تعني تحديد أدوار ومهام القائمين بالعملية التعليمية بدقة وشفافية مع ضمان تفرغ أعضاء هيئة التدريس لعملهم العلمي والأكاديمي والشفافية أيضا تفرض وتحتم الالتزام بالمعايير والقيم والعدالة في اختيار القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس، ذلك إن نجاح أي جامعة في أي مكان في العالم هو بضرورة الحال يعبر عن نجاح إدارتها في التعامل مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، فالاختيار الجيد للكادر الإداري الذي يكون على أسس موضوعية وعلمية من شانه أن يزيد في رقي وتقدم هذه الجامعات ويقلص كثيرا من الصراعات التي غالبا لاتخدم مصلحة البحث العلمي، فالشفافية أكثر من ضرورة للإدارة الجامعية[2]، حيث نجد أن الجامعة تضم لدى مصالحها الإدارية هيئة إدارية عليا تتولى تقييم الأداء ومحاسبة أي تقصير، فالمنافسة تعني ضرورة الانضباط والوقوف الفعلي على الواقع الحقيقي، وتقييم الأداء يستدعي أيضا ضرورة إنشاء مركز لجودة الأداء داخل الجامعة، هذا المركز يسهر على تحسين أداء الأساتذة وتدريبهم على مهارات جديدة ويعمل كذلك على متابعة

[1] فيصل محمود الشواورة، **قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني 2009، ص 137.

[2] John V. Lombardi, **et al., the Center University Organization Governance and Competitiveness**.The Top American Research Universities, August,2002, P15.

المستجدات العالمية للتعليم العالي في العالم، وتدعيما له فانه يوصي أيضا بإنشاء هيئة لضمان الجودة والاعتماد حيث تكون على شكل هيئة مستقلة،وفي هذا الصدد فان هذه الآلية من شانها المحافظة على استقرار الجامعة والانضباط لدى أعضاء هيئتها التدريسية، وان اللامبالاة في بيئة تنافسية علمية يعني فقدان الجامعة لدورها العلمي وبالتالي يصبح تصنيفها الدولي آخر اهتماماتها.

المطلب الرابع: تعاون الجامعة مع البيئة المحيطة:

إن الجامعة نظام مفتوح يتأثر بمتغيرات البيئة الداخلية أو الخارجية، فالحكامة تستلزم أن تكون الإدارة الجامعية في التعاون مع هذه البيئة وفي تعاون إيجابي، وعلى هذا الأساس يستلزم على الإدارة إنشاء مجالس علمية تعمل على دراسة واستشراف الطلب المتزايد على التعليم وذلك من اجل تحديد الأعداد المناسبة من الطلبة من اجل تحديد الإمكانيات الفعلية للجامعة وتفادي الضغط والتراكم الطلابي الذي لايخدم الطلبة ويؤدي إلى تمييع التكوين وحتى الشهادة الممنوحة ومن جهة أخرى لايخدم مكانة الجامعة على صعيد التصنيفات الدولية والعالمية، ويكون التعاون أيضا بين وزارة التعليم العالي على اعتبارها وصية على مؤسسات التعليم العالي وبين وزارة التربية باعتبار أن مخرجات المنظومة التربوية هي مدخلات منظومة التعليم العالي[1]، فالتعاون يكون على أساس جودة خرجي الثانويات وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة حتى يسهل عمل الجامعة في تكوينهم وتأهيلهم للبحث العلمي، كما يجب أن يشمل هذا التعاون الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والمنظمات الأخرى، على اعتبار أن الجامعة تستجيب لمتطلبات سوق العمل وتنسيق برامجها التكوينية والتخصصات مع مايطلبه هذا السوق الذي يعرف في الآونة الأخيرة تطورا بارزا وسريعا، ويشمل هذا التعاون تمويل المشاريع البحثية الجامعية وتوفير فرص تطبيقية للطلبة من اجل دعم تكوينهم النظري، مما يعزز من قدرتهم على التعامل مع التحديات البيئية، فالتعاون يضمن للجامعة عدم عزلتها وانفصالها عن الواقع الحقيقي.

[1] كاهي مبروك **المرجع السابق**، ص 59

خلاصة الفصل الأول

في هدا الفصل تم تناول مفاهيم الحكامة حيث إن لها عدة معاني وهي تصب في معنى واحد وهدا حسب نظرة كل باحث أو منظمة من حيث الأبعاد التي يتناول من خلالها المفهوم وان الحكامة في الجامعات يقصد بها الطريقة التي يتم عن طريقها المشاركة في تخطيط وتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة شؤونها الداخلية ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتجية وتوجهاتها العامة.

كما تم التطرق كذلك إلى أهم المبادئ التي تقوم عليها الحكامة الجامعية : الشفافية والمساءلة والمشاركة.

كما تم تناول النظم التي تقوم عليها الحكامة في الجامعات والمتمثلة في تنوع النظم التعليمية و تنوع مصادر تمويلها وحسن استغلالها.

وفي آخر الفصل تم التطرق إلى آليات تطبيق الحكامة في الجامعات التي من خلالها يتم تحديد الأهداف المرجوة واستقلالية الإدارة الجامعية والعمل على إشراك هيئة التدريس و الطلاب في إدارة الجامعة والعمل على تقييم الأداء في إدارة الجامعة ويكون هدا في تعاون مع البيئة المحيطة كالمؤسسات الاقتصادية والمنظمات الأخرى.

الفصل الثاني :

التصنيفات العالمية للجامعات

تمهيد :

تعتبر التصنيفات العالمية للجامعات من ابرز المؤشرات على جودة الجامعة ومدى تطورها، وقد ظهرت بدايتها في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد كان لظهور هذه التصنيفات العالمية العديد من الأسباب منها[1]:

- حاجة صناع القرار وواضعي السياسات التعليمية الجامعية والبحث العلمي، الى أداة قيمة تمكنهم من تحديد مكامن الضعف والمعوقات التي تواجه الجامعات من ناحية الجودة والكفاءة.
- الحاجة لوجود تصنيفات دقيقة وموثوقة بها.
- التنافس المحموم بين الجامعات العالمية على استقطاب العدد الكبير من الطلاب من مختلف أصقاع العالم.

ويسعى التصنيف العالمي للجامعات التي تحقيق عدة أهداف والمتمثلة في :

- تشجيع الجامعات على التطوير المستمر.
- تحسين التنافس الإيجابي بين الجامعات.
- استقطاب الطلبة وأعضاء هيئة التدريس للالتحاق بالجامعات.
- قياس المخرجات اعتمادا على المدخلات.

[1] شوقي قاسمي، صباح سليماني، **المرجع السابق**، ص 84.

المبحث الأول : مفهوم تصنيف الجامعات وأهميته

دفع توسع دائرة المهتمين بالتصنيف الدولي للجامعات وحداثة، تداول هذا المصطلح في الأوساط الأكاديمية، إلى تعدد التوجهات والرؤى، التي سعت إلى مقاربة معانيه، وإعطاء العديد من التعاريف الخاصة به.

المطلب الأول : تعريف تصنيف الجامعات

يعرف التصنيف في إطار التعليم الجامعي : بأنه الدرجة الكلية التي تحصل عليها الجامعة في احد التصنيفات العالمية للجامعات من خلال جمع المعايير والمؤشرات المختلفة، وتخضع لعمليات حسابية، وتطبيق أوزان معينة، ومن ثم تستخرج النتيجة الكلية للجامعة المعنية، ويتم تحديد ترتيبها من بين عدد الجامعات المتقدمة للحصول على مركز ما، وفق احد المقاييس والتصنيفات العالمية.

يعرف جي سادلاك J. Sadlak التصنيف بأنه نهج شائع يهدف إلى قياس جودة مؤسسات التعليم الجامعي، ومقارنتها بمثيلاتها على مستوى العالم، أي أن الهدف من التصنيف هو المقارنة الدولية بين الجامعات بناء على بيانات أكاديمية.

ويعرف تصنيف الجامعات : بأنه قوائم بأسماء الجامعات أو مايعادلها من مؤسسات التعليم العلي، مرتبة ترتيبا تنازليا، ويعتمد هذا الترتيب على مجموعة من المعايير والمؤشرات المختلفة، ويبنى على إحصاءات عامة، أو تغذية راجعة من قبل أكاديميين عالميين، أو طلبة في تلك المؤسسات، أو خرجين منها، أو من قبل مؤسسات يعمل بها خرجوها[1].

ويعرفه كذلك : بأنه نظام ترتيب الجامعات من حيث المستوى الأكاديمي والعلمي أو الأدبي، وهذا الترتيب يعتمد على مجموعة من الإحصاءات، أو الاستبيانات التي توزع على الدارسين والأساتذة وغيرهم من الخبراء والمحكمين، أو تقييم المواقع الالكترونية وغير ذلك من المعايير.

[1] طلعت حسين إسماعيل، **تعبئة موارد مالية إضافة لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات**، مجلة كلية التربية بالزقزاق، العدد 90، الجزء الثاني، افريل 2017،، ص 13

المطلب الثاني : أهمية تصنيف الجامعات

أصبح التصنيف عملية ذات أهمية عالية للمستفدين من نتائجه، حيث يعزز المنافسة الدولية بين الجامعات، والاهم من ذلك انه فرصة لتحسين ومعالجة مواطن الضعف ونواحي القصور لدى الجامعات وبالإضافة إلى ذلك فان أهمية التصنيفات العالمية للجامعات تتلخص فيما يلي[1] :

- تعتبر مؤشر رصد، وبيان توثيق لما يحدث من تغيرات بمرور الزمن في مؤسسات التعليم الجامعي، ودلك على المستويين الإقليمي والدولي.
- تعد ابرز وسائل تقييم التعليم العالي، والبحث العلمي في مطلع القرن الواحد والعشرين، حيث أوجدت التصنيفات أدلة حيادية للمقارنات المرجعية الشفافة والنزيهة بين واقع هدا القطاع في شتى ربوع العالم، مما يدفع إلى التسليم بان تدرج الجامعات في قوائم التصنيفات تعكس قيمة الجامعة النسبية، مقابل مثيلاتها من الجامعات المحلية.
- تبين مايحدث من تغيرات بمرور الزمن في الوضع الإقليمي والدولي لكل جامعة، وتستخدم كأداة لمساعدة واضعي السياسات التعليمية الجامعية في تحديد نقاط الضعف والقيود والمعوقات التي تواجهها الجامعات من ناحية الجودة والكفاءة من جهة، وتحديد أفضل الطرق والممارسات لتطوير مستوى التنافسية من خلال الاقتداء بأفضل جامعات العالم من جهة أخرى.
- تساعد على تحسين القدرة التنافسية للجامعات، ودلك من خلال تحديد موقعها من ترتيب الجامعات في المحيطين الإقليمي والعالمي، وبيان ما الذي تحقق، وما الذي لم يتحقق حتى تصل إلى مصاف الريادية.
- تعمل على دعم وتفعيل عمليات الترويج والتسويق لمخرجات البحث العلمي، لمختلف مؤسسات التعليم الجامعي محليا ودوليا، وهو ما من شأنه أن يضمن ارتفاع حجم الطلب على مخرجات المؤسسات التي تحتل مراكز مرموقة في التصنيفات، ويزيد من عروض التعاون والشراكة المقدمة لها.

[1] شوقي قاسمي، صباح سليماني، **المرجع السابق**، ص 85

- تبحث في إشكالية جودة مخرجات مؤسسات التعليم الجامعي، والتي تعد الدعامة الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلدان النامية والمتقدمة.
- تساعد على نشر ثقافة العالمية بين كافة العاملين والمنتسبين لمؤسسات التعليم الجامعي على اختلاف مستوياتهم (أساتذة، طلاب، رؤساء أقسام، عمداء كليات، إداريين)، وجعلها هدفا استراتجيا لتحقيق الريادة العالمية[1].
- تقدم خدمة للطلاب الراغبين بالدراسة خارج أوطانهم، خاصة طلاب البلدان النامية ومنها الدول العربية، كونهم يسعون إلى أفضل الجامعات، لدا فهم يجدون في التصنيفات العالمية للجامعات خير دليل يطمئنون من خلاله إلى صحة اختيارهم، خاصة أنهم يبدلون أموالهم لقاء التحاقهم بتلك الجامعات.
- تؤثر نتائجها على السمعة الأكاديمية للجامعة، وعلى مدى قدرتها على استقطاب الطلبة، حيث توفر لهم المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الجامعة التي تلبي احتياجاتهم على أفضل وجه، كما تؤدي نتائجها إلى زيادة القدرة التنافسية الوطنية للجامعات، والدفع نحو الوصول إلى مصاف العالمية، وتحقيق المزيد من الشفافية، وتشجيع الجامعات على تحسين نوعية برامجها، وتطوير جودة الأداء الأكاديمي لها.

[1] شوقي قاسمي، صباح سليماني، المرجع السابق، ص 86.

المبحث الثاني : ابرز التصنيفات العالمية للجامعات

تتعد التصنيفات العالمية للجامعات منها مايركز على جودة التعليم، ومنا مايركز على المخرجات الشاملة، وبعضها يركز على مخرجات البحث العلمي وتوظيف الخرجين، وأين كان نوع التصنيف والمعايير التي تستخدم فيه، فان النهاية هي مجمل التقييم العام لدور الجامعة.

المطلب الأول : تصنيف ويب ماتريكس webmatrix

يعرف بحسب موسوعة ويكيبيديا بأنه مبادرة لتحسين حضور المؤسسات الأكاديمية والبحثية على مواقع الانترنت، ولتشجيع وتوفير وصول مفتوح ومجاني للمعلومات ونشر النتائج العلمية[1]، فهو بهذا المعنى لايهدف إلى ترتيب أو تصنيف الجامعات بحسب معيار الجودة أو المكانة العلمية، بقدر ما يترجم درجة التزامها حرصها على تسجيل حضرها في الشبكة العنكبوتية، من خلال الرفع من حجم وجودة ما تعرضه من تفاصيل عن إنتاجها البحثي، وتمكين المهتمين في شتى أنحاء العالم من الوصل إليه بيسر، بغية تقليص الفجة الرقمية بين مختلف الجامعات، أي أن الترتيب في هذا التصنيف يعتمد على حجم نوع المعلومات المتوفرة عن الجامعات في مواقعها الالكترونية، وتسمى هذه الطريقة بالتصنيف المعتمد على الانترنت web Ranking، ويعود الفضل في إصدار هذا التصنيف إلى الجهود الجبارة التي بذلتها مختبرات مجموعة سايبر ماتريكس الخاضعة لوصايا المجلس الوطني للبحث في اسبانيا، والتي اجتهدت منذ منتصف تسعينيات القرن الماضي على تطوير إطار عمل لتقييم المؤسسات الأكاديمية، وأعلنت عنه في المؤتمر الدوري للجمعية الأوربية لدراسات العلوم التقنية (EASST) المنعقدة سنة 1996 في بلفيلد بالمانيا، لتبدأ من ثمة عملية جمع البيانات بصورة آلية من المواقع الالكترونية للجامعات الأوربية أولا، من خلال مشروع تبناه الاتحاد الأوربي في سنة 1999، قبل أن يتوسع مجال التصنيف بعد دلك ليطال كل دول العالم دون استثناء، حيث نشر نتائجه للمرة الأولى في سنة 2004، ودلك بعد تطبيق خوارزمية التصنيف على حوالي 16 ألف جامعة من كل بلدان العالم، وتكمن أهمية هدا التصنيف فيمايلي [2]:

– قدرته على تقييم عدد كبير من الجامعات يصل إلى حد 20 ألف جامعة

[1] شوقي قاسمي، صباح سليماني، المرجع السابق،ص 92
[2] شوقي قاسمي، صباح سليماني، **المرجع السابق**، ص 85

- أضاف القائمون عليه فصلا للتحليل المقارن بين نتائج ترتيب الجامعات في كل قارة على حدا وإعلان أفضل 100 جامعة فيها وبين القارات المختلفة حول العالم.
- حداثة بياناته والتي تجدد دوريا خلال كل 06 أشهر، حيث تجمع المعلومات في شهري جانفي وجوان وتنشر في الشهر الموالي لعملية جمعها، في الوقت الذي تحدث بيانات غيره من التصنيفات كل سنة، مما يجعله مواكبا لكل المستجدات التي تطرأ في المشهد الأكاديمي العالمي في حينها[1].

- المؤشرات المعتمدة:

الشرط الأساسي في هدا التصنيف هو توافر الجامعة على حضور الكتروني مستقل من خلال نطاق الكتروني خاص، وهو مايسمح لعدد كبير من المؤسسات لمعرفة تصنيفها الحالي ومراقبته وتطوير مكانتها فيه من خلال اتخاذ سياسات ومبادرات ملائمة.

وحدة البحث في هدا القياس هي المجال المؤسساتي، بمعنى أن الجامعات ومراكز البحث التي لها نطاق الكتروني مستقل هي التي تؤخذ في الاعتبار، وإذا كانت المؤسسة تملك أكثر من نطاق الكتروني يؤخذ في الاعتبار رابطان أو أكثر من خلال عناوين مختلفة، وتجدر الإشارة إلى أن مابين 5% و 10% من المؤسسات لاتملك موقعا الكترونيا مستقلا، وأكثرها موجود في البلدان النامية، ولاتتضمن قائمة المؤسسات التي تخضع للدراسة الجامعات فحسب، بل تتضمن باقي مؤسسات التعليم العالي بحسب توصيات اليونسكو أيضا.

يتمثل مجموع المؤشرات التي يعتمد عليها هدا المقياس فيمايلي[2]:

1 -حجم الموقع الالكتروني للجامعة : ويحسب حجم الموقع بعدد صفحات الموقع من خلال الاستعانة بأربع محركات بحث هي EXALEAD, LIVE SEORCH, YAHOO, GOOGLE

2 -مخرجات البحث العلمي: يوزع بالتساوي على كل من الملفات الغنية بعد تقييم ووثاقة الصلة الأكاديمية وحجم الأشكال المختلفة للملفات (PS, PPT, DOC, PDF)

3 +الأثر أو الرؤية لرابط الموقع : عدد الروابط الخارجية التي تم الرجوع إليها على موقع الجامعة ويمكن عرض هده المؤشرات الستة ونسبها المئوية في الجدول التالي:

[1] شوقي قاسمي ، صباح سليماني، **المرجع السابق** ص 94

[2] سعيد الصديقي، الجامعات العربية وتحدي التصنيف العالمي، الطريق نحو التميز، أبريل 2014، ص 18

جدول رقم 01 يوضح معايير تصنيف webmatrix

المعيار	المؤشرات	الوزن النسبي
حجم الموقع على الانترنت	أ-عدد الأوراق المنشورة للباحثين بكل جامعة على الانترنت. ب-عدد الملفات والوثائق المتوفرة للجامعة على الانترنت.	%20
الرؤية **والتاثير للموقع**	عدد الروابط الخارجية التي تم الرجوع إليها على موقع الجامعة والواردة عن طريق محركات البحث مثل YAHOO	%50
مخرجات البحث العلمي	-عدد الملفات من نوع ps, Ppt, pdf, doc -عدد المنشورات والاستشهادات الواردة في البحث العلمي.	%15 %15

المصدر : سهير محمد حوالة، سارة عبد المولى المتولي، معايير التصنيفات العالمية للجامعات

المطلب الثاني : تصنيف التايمز THETIMES-QS

هو تصنيف يصدر عن مجلة التايمز البريطانية، وكان أول ظهور له في عام 2004 وعرف آنذاك بتصنيف تايمزكيواس THE TIMES QS، نظرا لأنه كان يصدر مشاركة مع شركة كواكواريلي سيموتدز QSQuacquarelli Symonds المتخصصة في شؤون التعليم والبحث العلمي حتي عام 2009[1]، ويرجع تاريخ الاعتماد الرسمي له إلى عام 2010 وذلك عقب انفصاله الرسمي بسنة عن التصنيف السابق كيواس البريطاني، وهو يعد بحسب الكثير من المتتبعين للتطور الحاصل في مجال التصنيف الدولي للجامعات، النموذج الاشمل والأكثر حداثة من التجارب والخبرات السابقة له في هذا المجال، وذلك انطلاقا من حرص القائمين عليه، على رسم خط سير مغاير لما هو معمول به في التصنيفات الأخرى، والذي يبتدئ في منهجه العمل المتبعة فيه، ومجموعة المؤشرات التي جرى اعتمادها في تقييمه للجامعات، ولقد اعتمدت مجلة التايمز منهجية جديدة في تقييم الجامعات، وذلك بعد مراجعة مستفيضة قامت بها المجلة، للمعلومات التي تجمعها عن الجامعات العالمية وطرق تقييمها، كما قامت المجلة بتطوير أساليب متعددة لزيادة الدقة والتوازن والشفافية لجداول المعلومات السنوية للجامعات، كما عملت على إضافة مؤشرات أداء أكثر واقعية وكذلك طرق تحليل أكثر تطورا وعمقا في تحليل المعلومات ولزيادة المصداقية في تصنيفها للجامعات، اعتمدت المجلة بشكل كبير على تعاونها الوثيق مع مؤسسة تومسون رويترز Tomson Reuters، التي تعتبر الأولى عالميا في

[1] طلعت حسين إسماعيل،**المرجع السابق**، ص 24.

مجال معلوماتية الأبحاث وتحليلها، ويستثني من التقرير كل الجامعات التي يقل إنتاجها العلمي عن 200 ورقة بحثية سنوية، بغرض ضمان أن يكون حجم البيانات المجمعة كافيا لأجراء مقارنات صحيحة إحصائيا، ودلك إلى جانب تلك الجامعات التي لاتدرس المرحلة الجامعية الأولى، أو تلك التي تدرس تخصصات محدودة فقط، ومن بين أهداف التصنيف الرفع من مستوى الريادة العالمية للجامعات كما يهدف بالتعريف بها أيضا من خلال استعراض النتائج والاستبيانات سواء في العلوم الاجتماعية أو الإنسانية، علوم الطبيعة وعلوم الطب والحياة والعلوم الاجتماعية والإدارة والعلوم التقنية والهندسية، إما عن المؤشرات التي يعتمد عليها تصنيف THETIMES-QS فهي ستة مؤشرات يمكن إيجازها فيمايلي[1] :

01 -**مؤشر تقويم النظر** : منة خلال تقييم الخبراء المختصين في مجال التعليم العالي ورأيهم حول مستوى تقدم الجامعات وأراء المشاركين بتقييم مؤسساتهم، إضافة إلى بعض المتغيرات الأخرى.

02 -**نسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب** : ويرتبط هدا المؤشر بأحد عناصر الجودة الشاملة إذ تعبر النسبة المتوازنة بين أعضاء هيئة التدريس عن جودة العملية التدريسية.

03 -**البحوث والإشارات العلمية** : يشجع هدا المؤشر الأساتذة الجامعيين على النشر خاصة في المجالات العلمية العالمية المحكمة، كما إن نسبة الإشارة المرجعية لهده الدراسات والنتائج في الأبحاث العلمية.

04 -**مؤشر تقويم سوق العمل** : فالجامعات العالمية يحظى طلابها بقبول كبير في سوق العمل وفي بعض الحالات تكون اتفاقيات بين المؤسسات الجامعية والشركات والمنظمات على توظيف خرجي هده الجامعات، مما يعكس قيمة الشهادة التي تمنحها، والمهارة العالية التي يتمتع بها الطلاب في وجود الحلول والبدائل التي من شأنها أن ترتقي بالشركات الاقتصادية وتضمن لها الميزة التنافسية.

05 -**مؤشر الأساتذة الأجانب** : مثلما ذكرنا سابقا فان الجامعات لم تعد تعرف بالمفهوم التقليدي القائم على نشر العلم والمعرفة، فهي أصبحت إلى جانب دلك تعمل على استقطاب أحسن الكفاءات التي تمكنها من المنافسة الدولية، فالجامعات الناجحة هي من تضم في صفوفها أعضاء هيئة تدريس أجنبية كفؤة.

[1] شوقي قاسمي، صباح سليماني، المرجع السابق، ص 96

06 -**مؤشر الطلبة الأجانب** : من البديهي أن الطلبة الأجانب يقومون بقصد أحسن الجامعات العالمية وهدا بالنظر لجودة الخدمات التعليمية التي تقدمها، كما ان نسبة الطلبة الأجانب يجب أن تكون متنوعة أي من جميع القارات حتى لايخرج هدا

المؤشر عن صياغه الحقيقي، ويمكن عرض هده المؤشرات الستة ونسبها المئوية في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) : معايير تصنيف THETIMES-QS

	المؤشر	الوصف	النسبة
01	تقويم النظير	استطلاع أراء النظراء من الجامعات الأخرى	%40
02	معدل أستاذ/طالب	مجموع النقاط على معدل أستاذ طالب	%20
03	البحوث والإشارات العلمية	معدل نشر لكل عضو هيئة تدريس	%20
04	تقويم سوق العمل	استطلاع أراء جهات التوظيف	%10
05	الأساتذة الأجانب	نسبة الأساتذة الأجانب من التعداد الكلي	%05
06	الطلبة الأجانب	نسبة الطلبة الأجانب من مجموع الطلبة	%05

المصدر : عبد الرحمان صائغ 29

المطلب الثالث : تصنيف جامعة شنغهاي

هو تصنيف صيني يعد من أشهر تصنيفات الجامعات على مستوى العالم، ظهر في يوليو سنة 2003 كأول تصنيف عالمي ينشر ترتيب الجامعات في العالم، وهدا التصنيف يصدر سنويا من جامعة شنغهاي الصينية، ويطلق عليه التصنيف الأكاديمي للجامعات العالمية، ويعرف باسم Shanghai Jiao Tong University ويرمز له اختصارا ب أروو (ARWU)، ويعتبره العلماء من أكثر التصنيفات موضوعية وحيادية، كما يعد من أكثر التصنيفات انتشارا وقبولا في الأوساط الأكاديمية[1]، ودلك نتيجة المزايا التي يحوزها والتي جعلت منه مرجعا تتنافس كبرى المؤسسات الأكاديمية العالمية على تبوأ مكانة بارزة فيه

[1] طلعت حسين إسماعيل، **المرجع السابق** ص 17

والتي من جملتها نذكر مايلي [1]:

- خلو التصنيف من الأهداف التجارية، والاستقلالية المالية للمؤسسة القائمة على إصدار هدا التصنيف، جعل القائمين عليه بمنأى عن كل ألوان الضغوط التي من شأنها التأثير في الترتيب النهائي.
- تأخر ترتيب الجامعات الصينية واحتلالها مراتب خارج دائرة 100 جامعة الأولى عالميا، في مقابل تقدم تصنيف الجامعات التايوانية في الترتيب العالمي، برغم الحساسية المفرطة التي تطبع علاقة البلدين، عزز الاعتقاد أكثر بنزاهة التصنيف وعدم تلاعب القائمين عليه بالمؤشرات والمعايير المستعملة.
- استناده إلى بيانات يمكن الوصول لمصادرها بكل بساطة ويسر، من قبل المتتبعين والمهتمين في هدا الشأن لتوفرها على شبكة الانترنت، ودلك بعيدا عن كل أشكال المعلومات التي توردها المؤسسات الجامعية عن نفسها.
- النشر التفصيلي للنتائج النهائية لكل إصدار، فضلا عن شفافية الإجراءات المنهجية المتبعة في هدا الشأن وموضوعية المؤشرات المعمول بها .

وتقوم فلسفة العمل التي يستند إليها القائمين على هدا التصنيف على فحص وتقييم 2000 جامعة في العالم، من أصل قرابة عشرة ألاف جامعة مسجلة في اليونسكو امتلكت المؤهلات الأولية للمنافسة وخلال الخطوة الثانية من الفحص، يتم تصنيف ألف جامعة منها وتخضع مرة أخرى للمنافسة على مركز في أفضل 500 جامعة على مستوى العالم، وتنشر الجامعة نتائج التصنيف على شكل قائمة بأسماء الجامعات مرتبة ترتيبا تنازليا في شهر سبتمبر من كل عام

- **منهجية التقويم :**

تنتقي اللجنة المكلفة بالتقويم كل جامعة في العالم حاز احد خريجيها او احد أعضاء هيئة تدريسها على جائزة نوبل أو ميدالية فيلدز للرياضيات (Fields MEDAL)، او ينتمي إليها الباحثون الأكثر استشهادا بهم في الأبحاث العلمية، إضافة إلى دلك يتم انتقاء الجامعات الكبرى في كل بلد، على أن تكون هده الجامعات قد نشرت عددا مهما من المقالات التي أحصاها دليل النشر العلمي الموسع وفي دليل النشر للعلوم الاجتماعية يقوم الساهرون على هدا التصنيف بفحص ألفي

[1] شوقي قاسمي، **المرجع السابق**، ص 87

2000 جامعة في العالم، إلا انه يتم فعليا تصنيف ألف منها فقط، إما اللائحة التي تنشر على شبكة الانترنت فتضم خمسمائة جامعة فقط[1].

ويلاحظ بالنسبة إلى العلوم الاجتماعية والإنسانية انه على الرغم من أن المكلفين بهذا التصنيف قرروا مند سنة 2004 عدم حساب مؤشر (N&S)الخاص بعدد المقالات المنشورة في مجال الطبيعة والعلوم بالنسبة إلى المؤسسات الأكاديمية المتخصصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، وتحويل وزنه إلى باقي المؤشرات، وبرغم قيامهم أيضا مند عام 2005 بحساب مقالين اثنين في دليل النشر للعلوم الاجتماعية (SSCI)، فان المؤسسات الأكاديمية المتخصصة في العلوم الاجتماعية والإنسانية، بما في دلك أشهر جامعات العالم في هدا المجال، تصنف عادة في مراتب متأخرة.

وتعد اللغة الانجليزية لغة اللجنة الدولية المكلفة بهذا التصنيف، وهدا مايفسر لنا إلى حد كبير رجحان كفة الجامعات التي تنتمي إلى البلدان الناطقة بالانجليزية في هدا التصنيف وغيره، وهدا مايدعو إلى تصحيح هدا الاختلال من خلال وضع معاملات خاصة بالجامعات غير الانجلوفونية، كإعطاء وزن خاص للمقالات العلمية التي تنشر بغير لغة الأم، تصنف المؤسسات من خلال خمسة مجالات معرفية، هي العلوم الطبيعية والرياضيات والهندسة التكنولوجية وعلم الحاسوب وعلوم الحياة والزراعة والطب ألسريري والصيدلة والعلوم الاجتماعية، أما الآداب والعلوم الإنسانية فلا يتم تصنيفها نظرا إلى الصعوبات التقنية في إيجاد مؤشرات مقارنة دوليا وبيانات موثوق بها، كما أن علم النفس والطب النفسي لايتم إدراجهما بسبب خاصيتهما المتميزة بتعدد التخصصات.

أما عن المعايير والمؤشرات التي يعتمدها تصنيف شنغهاي للجامعات العالمية فهي تتمثل في أربعة مؤشرات رئيسية يمكن إجمالها فيما يلي :

01 - **المعيار النوعي للتعليم** : ويركز هذا المؤشر على خرجي الجامعات ويقصد بهم أيضا النخبة التي تمكنت من الحصول على جائزة نوبل، إذ يرجع هذا المعيار الفضل للمؤسسات الجامعية التي تكونوا فيها وتخرجوا منها.

[1] سعيد الصديقي،**المرجع السابق**، ص 12

02 - **المعيار النوعي لأعضاء هيئة التدريس** : يركز على أعضاء هيئة التدريس الذين يزاولون نشاطهم بالجامعة والذين حصلوا على جوائز نوبل أو ميداليات تميز، ويتم الاستشهاد بدراستهم وأبحاثهم في 21 قاعدة بيانات علمية.

03 - **معيار المخرجات البحثية** : ويركز على عنصر النشر في المجلات والدوريات العلمية المحكمة، خلال الخمس السنوات الأخيرة، والاستشهاد بنتائج هذه الأبحاث في قواعد البيانات في مختلف التخصصات العلمية الطبيعية والاجتماعية.

04 - **معيار الأداء العام للجامعة** : ويتم احتسابه من خلال المعايير الثلاثة السابقة الذكر أي عدد الكوادر الإدارية التي تنتسب للجامعة.

وفيما يلي الجدول رقم (03) الذي يوضح المعايير المتبعة في تصنيف شنغهاي والنسب الموزعة على كل مؤشر أو معيار Ranking shanghai Jiao Tang International ويمكن عرض هده المؤشرات الأربعة ونسبها المئوية في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : معايير تصنيف جامعة شنغهاي

المعيار	المؤشر	المتغير	النسبة
جودة التعليم	خريجو الجامعة الحاصلون على جائزة نوبل أو ميداليات عالمية أو أوسمة فليدز ومختلف التخصصات	الخريجون	%10
نوعية أعضاء هيئة التدريس وجودتها	الأعضاء في الجامعة الحاصلون على نوبل أو ميداليات عالمية أو أوسمة فليدز للرياضيات ومختلف التخصصات	الجوائز	%25
	أعلى اسناد للباحثين في 21 تخصصا علميا	(HiCi) الأكثر إشارة	%25
الإنتاج البحثي	الأبحاث المشار إليها في دليل النشر العلمي Citation Science Expanded-Index ودليل النشر للعلوم الاجتماعية Citation Humanities Arts Index ودليل النشر للفنون والعلوم الإنسانية	(PCB) النشر	%20
الإنتاج الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة Capitaper performance	مؤشر الأداء الأكاديمي للجامعة Academic performance of the university Index ويحتسب من خلال –الدرجات التي تحصل عليها الجامعة في النسب الثلاث الأولى الكوادر الأكاديمية نسبة الإنفاق على البحث العلمي وفي بعض الحالات توزع الدرجات على باقي المؤشرات الأخرى	(PCP) الأداء للكل	%20
المجموع			%100

المصدر عبد الرحمان بن احمد صائغ ص 31

خلاصة الفصل الثاني

خلصت الدراسة في الفصل الثاني إلى أن التصنيف العالمي للجامعات هو التصنيف الذي يتم من خلاله ترتيب الجامعات وهدا وفقا لمعايير ومؤشرات الخاصة بكل تصنيف معتمد.

ومن بين أهم وابرز هذه التصنيفات المعتمدة نجد كل من تصنيف **ويب ماتريكس webmatrix**الاسباني وتصنيف مجلة **التايمز للتعليم العالي THETIMES-QS**وتصنيف **جامعة شنغهاي** في الصين، حيث أن لكل تصنيف المعايير الخاصة به والتي يصنف على أساسها الجامعات.

وفي الفصل الثالث سنحاول توضيح الحكامة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة وابرز التصنيفات التي اعتمدتها الجامعة.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

تمهيد :

قبل التطرق إلى الحكامة في جامعة قاصدي مرباح بورقلة سنحاول التطرق إلى أهم الإجراءات التي اتخذتها الدولة لتفعيل الحكامة في الجامعات، وذلك من خلال الأطر القانونية والهيئات الإدارية، من خلال انتقال جامعة قاصدي مرباح بورقلة من مركز جامعي إلى جامعة، واهم الإجراءات التي اتخذتها الجامعة من اجل الترقية بالتصنيفات العالمية للجامعات.

المبحث الأول : نبذة تاريخية عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أنشئت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية فمن مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 إلى مركز جامعي سنة 1997 ثم إلى جامعة ورقلة في جويلية 2001.

المرحلة الأولى : 1987-1997

أنشأت بمقتضى المرسوم 88/85 المؤرخ في 1988/03/22، حيث انطلق العمل بها بتخصص ليسانس في العلوم الدقيقة (فيزياء، كيمياء، رياضيات)[1]، وقد شهدت المدرسة تطورا هاما وسريعا في هياكلها القاعدية والبيداغوجية، فبموجب المرسوم التنفيذي 91/119 المؤرخ في 1991/04/27 والاتفاقية المبرمة بين وزارتي التعليم ووزارة التربية، تم على التسلسل دمج معهد التكوين المهني للري والمتقنة إلى المدرسة الفتية، منعشا بدلك طاقة الاستيعاب والزيادة في عدد التخصصات، حيث تميز الدخول الجامعي 1991/1990 بافتتاح أربعة فروع جديدة : الري الصحراوي، الجدع المشترك تكنولوجيا والإعلام الآلي والليسانس في اللغة الانجليزية، أما عدد الطلبة الذي كان لايتعدى 139 طالبا في موسم 1988/1987 ارتفع إلى أكثر من 600 طالب في السنة الدراسية 1991/1990.

[1] الموقع الالكتروني : www.univ-ouargla.dz // :http 22h48. 31/08/2019تاريخ الاطلاع : 31 اوت 2019 الساعة 22:48.

المرحلة الثانية : 1997-2001

في سنة 1997 ارتقت المدرسة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97/159 المؤرخ في 1997/05/10 الذي حدد عدد المعاهد بخمسة وهي كالتالي :

1 معهد الكيمياء الصناعية
2 معهد الآداب واللغات
3 معهد العلوم الدقيقة
4 معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية
5 معهد الري والفلاحة الصحراوية

المرحلة الثالثة : 2001 إلى يومنا هذا

أما جامعة ورقلة فقد أنشئت بموجب المرسوم 01/210 المؤرخ في 2001/07/23 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة، ليصل بدلك عدد الطلبة خلال الدخول الجامعي 2018/2017 إلى 28864 طالب في الطور الأول والثاني و1561 طالب في الطور الثالث يؤطرهم 1108 أستاذ، موزعين على عشر كليات ومعهدين بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-100 المؤرخ في 02 جمادي الأول 1434 الموافق لـ 14 مارس 2013، الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، المعدل والمتمم، حيث حدد عدد الكليات التي تتكون منها جامعة ورقلة واختصاصاتها كمايأتي[1] :

- كلية الرياضيات وعلوم المادة
- كلية التكنولوجية الحديثة للمعلومات والاتصال.
- كلية العلوم الطبيعية.
- كلية المحروقات والطاقات المتجددة وعلوم الأرض والكون.
- كلية علوم الطبيعة والحياة.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

[1] الموقع الالكتروني : www.univ-ouargla.dz // :http22h48. 31/08/2019 تاريخ الاطلاع : 31 اوت 2019 الساعة 22:48.

- كلية الطب.
- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- معهد التكنولوجيا.

حيث تتكون كل كلية ومعهد من أقسام تحتوي على تخصص أو مجموعة من التخصصات.

المبحث الثاني: آليات تطبيق الحكامة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة

عرفت جامعة ورقلة منذ نشأتها العديد من الانجازات العلمية وهذا من خلال تنفيذ جملة من الإجراءات على مستوى الجامعة وهذا بهدف تطبيق وتعميق أصلاح نظام التعليم العالي والبحث العلمي والعمل على تحسين نوعية التكوينات المقترحة وتحدي الخدمة العمومية المقدمة وتقوم باستعمال الوسائل المتاحة، وتتمثل بعض هاته العمليات في مايلي[1] :

- تبسيط الإجراءات المتعلقة بالتسجيل الجامعي من خلال الانخراط في المنصة الالكترونية الوطنية.
- تخليص الإدارة الجامعية من عبء البيروقراطية.
- المضي في إقامة شراكة إستراتيجية بين الجامعة والمؤسسة الاقتصادية من اجل تحقيق التنمية المستدامة.
- تعزيز التكوينات الجامعية ذات الطابع المهني وذلك تماشيا مع المستجدات الحاصلة في سوق العمل.
- عملت جامعة قاصدي مرباح ورقلة برفع التحدي المزدوج بين ضرورة ضمان تكوين أكاديمي نوعي يرتكز على اكتساب المعرفة والتأهيل العلمي وبين ضرورة التكيف مع المتطلبات التي يفرضها سوق العمل سيما ما تعلق بالمهارات العلمية الجديدة
- تشجيع ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي.
- مواصلة العمل الذي باشرته الجامعة قصد إرساء نظام متكامل لضمان جودة بناءا على المرجع الوطني، وهذا في إطار الارتقاء بأداء جامعة قاصدي مرباح ورقلة تكوينا وبحثا وحكامة.

[1] ومضات جامعية، نشرية إخبارية تصدرها جامعة قاصدي مرباح بورقلة،عدد خاص، 2018، ص 02

– انخراط الجامعة في إستراتيجية الوصاية من خلال التحضير لمشروع المؤسسة بناءا على الخطة النموذجية للوزارة الوصية.

إن هذا المشروع يعتبر الخطة الإستراتيجية للجامعة خلال السنوات الخمسة القادمة، والذي تسجل فيه كل العمليات ذات الصلة بالتكوين والبحث العلمي والحكامة والانفتاح الخارجي والعمليات الهيكلية والتجهيز، وقد عملة الجامعة على مواصلة توسيع اتفاقيات التعاون مع الجامعات ومراكز البحث الوطنية والدولية والمؤسسات الاقتصادية الوطنية، والانخراط أكثر في المشاريع الدولية (لاسيما البرامج الأوربية).

إن العمل الدءوب الذي باشرته الجامعة في السنوات الأخيرة قصد إرساء نظام متكامل سعيا للارتقاء بأداء جامعة قاصدي مرباح بورقلة تكوينا وبحثا وحكامة إلى مستوى المرجعيات القياسية الدولية، الذي تم من خلاله مراجعة خريطة التكوين وكذلك المعابر بين التكوينات الجامعية وإنشاء مخابر البحث والأنشطة المهنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والرياضية، وتعمل الجامعة على تقليل الفجوة الكبيرة بين أنشطة التعليم العالي والبحث والنشاطات المرتبطة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي، بالإضافة إلى ذلك تعمل الجامعة على تحسين مرد وديتها على الصعيدين الإقليمي والدولي وذلك من خلال العمل على إجراءات تنظيمية متكاملة للحضور الدولي والإنتاج العلمي والبيداغوجي واستخدام الوسائط الحديثة لمعلومات الإعلام والاتصال.

أما فيما يخص مشاريع البحث العلمي المعتمدة بجامعة قاصدي مرباح بورقلة منذ ارتقائها إلى مصاف جامعة سنة 1999 والى غاية 2019، أوضح نائب مدير الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية مراد قريشي أن الجامعة تحصي حاليا حوالي1076 مقالا علميا[1]، مما ساهم في تفعيل نشاطات البحث العلمي وتفتح هذه الجامعة على المحيط الدولي، حيث تخص هذه المقالات التي تمت المشاركة بها بمجلات ودوريات علمية دولية، مجلات ذات علاقة مباشرة بالطاقات المتجددة والعلوم الفلاحية والبيلوجيا والفيزياء والكيمياء والرياضيات، فقد تولت الجامعة تشجيع مشاريع البحث العلمي مما جعلها من بين الجامعات التي أحرزت الصدارة وطنيا في هذا المجال وقد أحصى عدد المقالات العلمية لسنة 2015 : 124 مقال علمي، وفي سنة 2016 تم إحصاء

[1] مقابلة مع السيد مراد قريشي، المكلف بالعلاقات الخارجية بمدرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، يوم 26 ماي 2019

151 مقال علمي، وفي سنة 2017 تم إحصاء 182 مقال علمي، وفي سنة 2018 تم إحصاء 171 مقال علمي[1].

وقد اعتمدت جامعة قاصدي مرباح بورقلة أربعة وثلاثون (34) مخبرا بحث، تضم أزيد من (1291) أستاذ باحثا، و400 طالب دكتوراه، كما أثمرت هذه الجهود في تزايد محسوس في عدد المنشورات العلمية ذات المستوى الدولي إلى أكثر من 2900 ألف مقالا دوليا في قاعدة البيانات البيليوغرافية (SCOPUS)(3).

وقد عرفت الجامعة خلال السنوات الأخيرة قفزة نوعية في مجال العلاقات الخارجية والتعاون فضلا عن حركية الباحثين والطلبة بفضل إبرام 127 اتفاقية تعاون من بينها (87) اتفاقية مع القطاع الاجتماعي، والاقتصادي و (83) أخرى دولية مع مختلف مؤسسات البحث في (29) دولة، أما فيما يتعلق بالتكوين الإقامة بالخارج الموجه للأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه، فقد استفادت الجامعة من (125) منحة في إطار البرنامج الوطني الخاص بالإضافة إلى (29) أخرى ضمن البرنامج الجزائري الفرنسي الذي يهدف إلى مرافقة الأساتذة المساعدين وطلبة الدكتوراه الغير أجراء والذين هم في مرحلة الانتهاء من أطروحات الدكتوراه(4).

ومن خلال تطبيق الحكامة تم ترتيب جامعة قاصدي مرباح بورقلة (2927) من بين أكثر من (26000) جامعة على المستوى الدولي، أما بحسب التصنيف uniRANK، فقد تمكنت جامعة قاصدي مرباح بورقلة من الظفر بالمركز الأول (01) في ترتيب الجامعات الجزائرية، كما صنفت كذلك في المرتبة الأولى (01) مغاربيا، والواحد والثلاثون (31) عربيا والتاسع (39) أفريقيا[2].

وقد حجزت جامعة قاصدي مرباح بورقلة مكانة مرموقة في مصاف الجامعات الوطنية والعربية والدولية بفضل ما حققته وما تحققه من نجاحات في مجال البحث العلمي، بمختلف مكوناته من خلال الممارسات الحسنة والمدروسة التي بادرت بها الجامعة في تطوير شتى مجالات التسيير، وتكوين المكونين، ومرافقة الطلبة، بالإضافة إلى تعزيز العلاقات مابين القطاع الاقتصادي والاجتماعي ومتابعة مسارات الإدماج المهني لخرجيها،وهذا في إطار خطة متكاملة تطابق النوعية المعمول بها دوليا اعتماد على مؤشرات النجاعة، من اجل ضمان مردودية أحسن للجامعة على الصعيد الوطني والإقليمي والدولي، على هدا الأساس اعتمدت الجامعة على إجراءات تنظيمية

[1] مقابلة مع السيد مراد قريشي، المكلف بالعلاقات الخارجية بمدرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، يوم 26 ماي 2019
[2] ومضات جامعية، نشرية اخبارية تصدرها جامعة قاصدي مرباح بورقلة،عدد خاص، 2018، ص 4.

متكاملة للحضور الدولي والإنتاج العلمي البيداغوجي، واستخدام الوسائط الحديثة لمعلومات الإعلام الآلي والاتصال، وعملت الجامعة على وضع إستراتيجية ميدانية لدعم الأسرة العلمية والنشر على الصعيد المحلي والدولي وهذا لما تقدمه من بحوث وابتكارات في المجال العلمي والتكنولوجي[1]، بتوفير الوسائل والمعدات وإنشاء المخابر العلمية والحاضنات التكنولوجيا لفائدة الأساتذة والطلبة الباحثين وهذا على مستوى جميع الأقطاب الجامعية، كما قامت بتشجيع الأساتذة الباحثين وطلبة الدكتوراه على نشر الإنتاج العلمي، وخاصة على المستوى الدولي لإعطاء مقروئية أكثر لإنتاج البحث العلمي للجامعة، وقد قامت الجامعة بإنشاء هيئة للتقييم وضمان الجودة حيث نصبت خلايا الجودة على كل المستويات وفي كل أقطاب الجامعة، تعمل تحت إشراف أساتذة باحثين مؤهلين، وهذا من اجل إعداد تقارير ميدانية، وتقييم ذاتي للجامعة

المبحث الثالث : تجربة جامعة قاصدي مرباح مع التصنيفات العالمية

لقد اعتمدت جامعة قاصدي مرباح بورقلة تصنيف الويب ماتريكس لأنه يهدف إلى تشجيع نشر المعلومات على مواقع الجامعات، وهو يصنف المؤسسات الأكاديمية والبحثية وعلى رأسها الجامعات بحسب المعلومات عنها وذات العلاقة بها والمتوفرة في مواقعها على الانترنت، وبالتالي فهو يعتبر التصنيف الأنسب للجامعة وهذا من خلال المعايير التي يعتمدها هذا التصنيف، حيث أن الشرط الأساسي لدخول أي جامعة هذا التصنيف هو توفر الجامعة على حضور الكتروني مستقل وهذا من خلال نطاق الكتروني خاص وهذا مايسمح بمعرفة العديد من الجامعات تصنيفها الحالي، عكس التصنيفات الأخرى التي غابة عليها بصفة عامة جميع الجامعات الجزائرية فنجد تصنيف جامعة شنغهاي الذي يركز على العلوم البحثية والنشر في مجلات محددة باللغة الانجليزية ويتطلب تصنيف جامعة شنغهاي حصول الجامعات على جوائز نوبل[2]، الأمر الذي صعب على الجامعات الجزائرية وخاصة جامعة قاصدي مرباح بورقلة الدخول ضمن هذا التصنيف وكذلك تصنيف مجلة التايمز الذي غابة عنه كذلك الجامعات الجزائرية وهذا رغم ظهور ضمنه بعض الجامعات العربية.

فقد استطاعت جامعة قاصدي مرباح بورقلة بتحقيق مراتب متقدمة مابين الجامعات الوطنية وهذا حسب تصنيف الويب ماتريكس وسيتم دراستها من خلال الجداول التالية :

[1] ومضات جامعية، نشرية إخبارية تصدرها جامعة قاصدي مرباح بورقلة، عدد خاص، 2017، ص 7.
[2] مقابلة مع السيد مراد قريشي، المكلف بالعلاقات الخارجية بمدرية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، يوم 26 ماي 2019

- **جدول رقم04 يوضح ترتيب الجامعات الجزائرية حسب تصنيف Webometrics لسنة 2014**

سنة 2014		الجامعة	الترتيب حسب معايير التصنيف			
وطنيا	عالميا		الحضور	التأثير	الانفتاح	التميز
1	2256	جامعة قسنطينة 1	1986	6248	1014	2101
2	2306	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	2628	3453	685	3842
3	2325	جامعة تلمسان	2310	6102	718	2484
4	2511	جامعة سيدي بلعباس	1035	2667	4195	1857
5	2828	جامعة هواري بومدين	7315	6013	3138	1593
6	3473	جامعة باتنة	4553	7536	2986	2638
7	3569	جامعة بسكرة	2934	9060	1236	3287
8	3623	جامعة الشلف	2060	9032	2945	2802
9	3750	جامعة تيزي وزو	6494	8957	2303	2484
10	3937	جامعة سطيف 1	5426	9434	3365	2316

المصدر :,Sellami , DGRS PRH. Aourag , Prm

نلاحظ من خلال الجدول إن الجامعات الجزائرية العشرة تدخل ضمن أفضل 5000 جامعة على المستوى العالمي، حيث تأتي جامعة قاصدي مرباح بورقلة المرتبة الثانية وطنيا والرتبة 2306 عالميا بعد جامعة قسنطينة التي احتلت المرتبة الأولى وطنيا و الترتيب 2256 عالميا، حيث نلاحظ ان جامعة قاصي مرباح بورقلة تفوقت على جامعة قسنطينة من خلال معيار التأثير والانفتاح أما جامعة قسنطينة احتلت المركز الأول من خلال معيار الحضور الذي يشير إلى العدد الإجمالي لصفحات الويب التي يتضمنها نطاق الجامعة الالكتروني.

- **جدول رقم 05 يوضح ترتيب الجامعات الجزائرية حسب تصنيف Webometrics لسنة 2017**

سنة 2017		الجامعة	الترتيب حسب معايير التصنيف			
وطنيا	عالميا		الحضور	التأثير	الانفتاح	التميز
1	2341	جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس	2439	6540	1989	1924
2	2345	جامعةالعلوم التكنولوجيا	1621	6742	2792	1785
3	2555	جامعة قسنطينة 1	413	7325	2231	2243
4	2682	جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان	658	7268	2549	2397
5	2682	جامعة بجاية	833	10423	2404	2027
6	2955	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	469	2453	5029	3843
7	3003	جامعة بسكرة	380	8810	2881	2602
8	3109	جامعة فرحات عباس بسطيف	943	10765	3109	2272

المصدر من إعداد الباحث اعتماد على الموقعhttp//www.webometrics/en

نلاحظ من خلال الجدول احتلال جامعة جلالي اليابس المرتبة 2341 عالميا والمرتبة الأولى وطنيا تليها جامعة العلوم التكنولوجية في المرتبة الثانية وطنيا، والمرتبة 2345 عالميا، أما جامعة قاصدي مرباح ورقلة فقد تراجع ترتيبها مقارنة مع السنوات السابقة فقد تراجع ترتيبها الوطني إلى المرتبة السادسة وطنيا والمرتبة 2955 عالميا.

- **جدول رقم06 يوضح ترتيب الجامعات الجزائرية حسب تصنيف Webometrics لسنة 2018**

سنة 218		الجامعة	الترتيب حسب معايير التصنيف			
وطنيا	عالميا		الحضور	التأثير	الانفتاح	التميز
1	1792	جامعة قسنطينة 1	225	2946	1586	2081
2	2316	جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا	1341	6635	2855	1675
3	2496	جامعة باتنة	1658	2373	4289	3093
4	2602	جامعة جيلالي اليابس بسيدي بلعباس	2105	8323	2098	1863
5	2626	جامعة ابوبكر بلعيد تلمسان	832	5728	2597	2498
6	2878	جامعة بجاية	467	9762	2485	2073
7	3046	جامعة بسكرة	581	8413	3000	2642
8	3119	جامعة سطيف فرحات عباس	1153	10005	2902	2353
9	3135	جامعة قاصي مرباح ورقلة	539	3159	4298	4076
10	3343	جامعة عنابة	2908	12259	3280	2073

المصدر من إعداد الباحث اعتماد على الموقعhttp//www.webometrics/en

من خلال الجدول نلاحظ أن جامعة قسنطينة 1 احتلت المرتبة الأولى وطنيا والمرتبة 1792 عالميا، بينما احتلت جامعة ورقلة المرتبة التاسعة وطنيا والمرتبة 3135 عالميا فنلاحظ أن ترتيب جامعة ورقلة في تراجع إلا أنها دائما تبق من بين أفضل 5000 جامعة عالميا.

- **جدول رقم 07 : يوضح ترتيب أفضل 10 جامعات مغاربية ضمن أفضل 100 جامعة افريقية حسب تصنيف Webometrics**

الجامعات	سنة 2014	سنة 2015	سنة 2016
جامعة قاصدي مرباح ورقلة	2	6	8
جامعة جيلالي اليابس	4	2	1
جامعة هواري بومدين للعلوم والتكنولوجيا	5	1	2
جامعة قسنطينة1	1	4	3
جامعة ابوبكر بلقايد- تلمسان	3	5	4
جامعة القاضي عياض- مراكش	8	7	5
جامعة محمد الاول- وجدة	16	8	6
جامعة المنار- تونس	-	-	7
جامعة بجاية	-	13	9
جامعة مستغانم	20	11	10

المصدر :le classement webometrics de janvier 2016

نلاحظ من خلال الجدول إن جامعة قاصدي مرباح من سنة 2014 إلى غاية سنة 2016 بقية محافظة على ترتيبها من بين العشرة الأوائل ضمن الجامعات المغاربية، فتم ترتيبها في سنة 2014 في المرتبة الثانية وطنيا وعربيا، وفي سنة 2015 وسنة 2016 تراجع ترتيب جامعة قاصدي مرباح إلى المرتبة السادسة ثم المرتبة الثامنة عربيا.

خلاصة الفصل الثالث

خلصت الدراسة الميدانية إلى دراسة جامعة قاصدي مرباح بورقلة من خلال التعرف على أهم المراحل التي مرة بها الجامعة منذ نشاتها من مدرسة عليا للأساتذة سنة 1987 وفي سنة 1997 أصبحت مركز جامعي، وفي سنة 2001 تم اعتمادها جامعة إلى غاية يومنا هذا ثم التطرق إلى آليات الحكامة في جامعة قاصدي مرباح التي شهدت الجامعة من خلالها عدة انجازات وتطورات في عدة مجالات منها تطوير المخابر العلمية للجامعة والتوسع في عمليات النشر عبر مواقع الانترنت على المستوى الوطني والدولي مما أهلها إلى الدخول في أهم التصنيفات العالمية للجامعات تصنيف الويب ماتريكس الاسباني ، وترتيبها مابين الجامعات الوطنية حيث تموقعت ضمن المراتب الأولى ضمن جامعات الوطن واحتلت مراتب مقبولة ضمن الجامعات العالمية وهذا حسب تصنيف الويب ماتريكس الاسباني وفي أخر الدراسة تم التوصل إلى العديد من النتائج.

الخـاتمة

خاتمة الدراسة

في نهاية الدراسة وبعد إتمام البحث في شقيه النظري والميداني، خلصت أن الحكامة هي ممارسة السلطة السياسية وإدارتها لشؤون المجتمع وموارده بهدف تحقيق التنمية وهذا في جو تسوده الشفافية والمسؤولية والمشاركة على العمل على التنسيق بين كل المتدخلين.

وان نظم الحكامة الجامعية تتمثل في **أولا : التنوع في النظم التعليمية** والتي تشمل ثلاثة أنواع وهي : النظم العامة المعتمدة على الجامعات وهي الجامعات الحكومية التابعة للقطاع العام، والنظم العامة المتمايزة والتي تشمل مؤسسات جامعية حكومية ومؤسسات تابعة للقطاع العام لكنها غير جامعية، ونجد النظم المتمايزة التي تعتمد على كل من القطاعين العام والخاص والتي تقوم على استحداث جامعات أخرى يسيرها خواص إلى جانب الجامعات التابعة للقطاع العمومي.**ثانيا : تنوع في مصادر التمويل وحسن استغلالها** والتي تتمثل في تنوع مصادر التمويل المتمثلة في : الدعم الحكومي، والرسوم الدراسية المحصلة من الطلاب، ومنح وإعانات من جهات غير حكومية، ومبيعات ومنتجات جامعية، وإرادات متنوعة واستثمارات.

أما التصنيفات العالمية للجامعات هي التي يتم من خلالها ترتيب الجامعات بناءا على مجموعة المعايير والمؤشرات المعتمدة تبعا لجهة التصنيف الدولي الذي يتولى هذه العملية.و هناك ثلاث تصنيفات عالمية تعتبر من بين أبرز التصنيفات وهي : **تصنيف الويب ماتريكس** الاسباني الذي يعتمد على ثلاثة معايير وهي حجم الموقع الالكتروني للجامعة، ومخرجات البحث العلمي، والأثر أو الرؤية لرابط الموقع. **تصنيف التايمز** البريطاني الذي يعتمد على ستة معايير وهي : مؤشر تقويم النظر، ونسبة أعضاء هيئة التدريس للطلاب، البحوث والإشارات العلمية، مؤشر تقويم سوق العمل، مؤشر الأساتذة الأجانب، مؤشر الطلبة الأجانب.**تصنيف جامعة شنغهاي** يعتمد على أربعة معايير : جودة التعليم، نوعية أعضاء هيئة التدريس وجودتها، الإنتاج البحثي، الإنتاج الأكاديمي مقارنة بحجم المؤسسة.

وان من بين ابرز التصنيفات العالمية للجامعات التي اعتمدتها جامعة قاصدي مرباح بورقلة هو تصنيف الويب ماتريكس الذي يعتمد كثير على النشر على المواقع الالكترونية مما سمح للجامعة الدخول في هذا التصنيف، ومن خلال الدراسة الميدانية لجامعة قاصدي مرباح بورقلة تم استنتاج بعض النتائج والمتمثلة في:

- حرص جامعة قاصدي مرباح بورقلة على القيام بالعديد من الإصلاحات على مستوى الإدارة الجامعية من خلال التركيز على التأهيل العلمي وعلى المتطلبات التي يفرضها سوق العمل.
- عملت الجامعة على مراجعة استراتيجيه التكوين والعمل على ضرورة إنشاء مخابر البحث العلمي والأنشطة المهنية والاقتصادية.
- من خلال عدد المقالات العلمية الخاصة بالجامعة يظهر لنا المستوى العلمي الذي يحضا به أساتذة وطلاب بجامعة قاصدي مرباح بورقة.
- من خلال اعتماد الحكامة أدى إلى زيادة عدد المنشورات العلمية ذات المستوى الدولي إلى أكثر من 2900 ألف مقالا دوليا في قاعدة البيانات البيليوغرافية.
- من خلال آليات تطبيق الحكامة تم ترتيب جامعة قاصدي مرباح بورقلة 2927 من بين أكثر من 26000 جامعة على المستوى الدولي.
- اعتماد جامعة قاصدي مرباح بورقلة تصنيف الويب ماتريكس الاسباني.
- عن طريق تحليل الجداول الخاصة بترتيب جامعة قاصدي مرباح بورقلة نلاحظ احتلالها المراتب الأولى ضمن أفضل عشر جامعات الوطن خلال السنوات الأخيرة.
- رغم تحقيقها لبعض النتائج الايجابية إلا أنها لم تظهر في التصانيف الأخرى الخاصة بالجامعات كاتصنيف جامعة شنعهاي.
- تراجع ترتيب جامعة قاصدي مرباح بورقلة يذل على العديد من الأسباب منها ضعف التمويل الجامعي بخصوص البحوث العلمية.

ويظهر من خلالها أن جامعة قاصدي مرباح بورقلة استطاعة الارتقاء بالنظام التعليمي والإداري إلى مستويات مقبولة و الدخول إلى التصنيفات العالمية و الحصول على مراتب مقبولة بين الجامعات الوطنية والعالمية.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن استخلاص بعض التوصيات لترقية جامعة قاصدي مرباح بورقلة بالتصنيفات العالمية هي :

- العمل على تكريس مبدأ المشاركة والمسائلة من اجل زيادة قدرة الجامعات على التميز.
- العمل على توفير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحكامة على مستوى الجامعات.

- تحقيق التنافس بين الجامعات لتحسين أدائها بشكل كبير من خلال تحقيق الاستقلال المالي لها واعتمادها على التمويل الذاتي وتفعيل الشراكة مع القطاع الخاص.
- تطوير الأداء البحثي وتحسين جودة التعليم ومحتوى المواقع الالكترونية والنشر العلمي والسمعة الأكاديمية والقدرة التنافسية.
- العمل على التنوع في النظم التعليمية ومصادر التمويل.
- وضع نظام عام داخلي لتحديد الأهداف ومتابعة التنفيذ ومعايير موضوعية لقياس الأداء.
- تطوير الأنشطة الاقتصادية للجامعة من أجل الحصول على التمويل اللازم للعملية التعليمية.
- مشاركة أعضاء التدريس والطلاب في إدارة الجامعة.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية :

❖ الكتب :

1. الكابد عبد الكريم، **الحكمانية governance قضايا وتطبيقات**، مصر : المنظمة العربية للتنمية الادارية (بحوث ودراسات)، 2003.
2. الصغير أحمد حسين، **التعليم الجامعي في الوطن العربي تحديات الواقع ورؤى المستقبل**، مصر : عالم المتب، 2005.
3. المشهداني إيمان شيحان وطالب علاء فرحات، **الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف**،الاردن : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011.
4. بوحنية قوي، **إدارة مؤسسات التعليم العالي في ظل الاقتصاد المعرفي مقاربات معاصرة**، ابوظبي : مركز الامارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2009.
5. بربر كامل، **الاتجاهات الحديثة في إدارة وتحديات المديرين**، لبنان : دار المنهل اللبناني، 2006.

❖ الكتب باللغة الأجنبية :

6. **John fielden, Global Trends in University Governance,** Washington The World BANK, March, 2008.
7. John v. Lombardi, and others, **The center University Organization Governance and Competitiveness,** The Top American Research Universities August 2002.

❖ المذكرات الجامعية :

8. أمنة عيسو ،**الحكامة المحلية وإصلاح الإدارة المحلية في الجزائر على ضوء ماجاء في قانون البلدية الجديد 11/10**، (مذكرة ماستر في العلوم السياسية، تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر)، 2016-2017.
9. إيمان علالى، **الاتجاهات الحديثة للحوكمة في قطاع التعليم العالي بالجزائر ،دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير**، (مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر سعيدة)، 2015/2014.

10. سنا جقطة، **دور حوكمة الجامعات في تحسين جوددة التعليم العالي من جهة نظر الاطراف ذات المصلحة،** (مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجيتير في علوم التسيير)، 2017/2016.

11. مبروك كاهي، **السياسة العامة لتطوير التعليم العالي في الدول المغاربية، على ضوء متطلبات التنمية المحلية،** (أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة باتنة1)، 2016.

12. ربيعة تجاني، **حوكمة مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة على مستوى الكليات(القيادة الادارية)،** (مذكرة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي في العلوم السياسية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2015.

❖ **المجلات والدوريات العلمية :**

13. شوقي قاسمي، صباح سليماني، التصنيف الدولي للجامعات، قراءة في السياقات المفاهمية،**مجلة علوم الانسان والمجتمع، العدد 19**، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

14. حسين إسماعيل طلعت، تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات،**مجلة كلية التربية بالزقزاق، العدد 90، الجزء الثاني**

15. فيصل محمود الشواورة، قواعد الحوكمة وتفعيل دورها في مكافحة ظاهرة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الأردنية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**،المجلد 25 العدد الثاني، 2009.

16. لحبيب بليه، مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي، **مقال منشور في مجلة الحوار الثقافي**،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر.

❖ **الملتقيات والمؤتمرات العلمية :**

17. الاسرج حسين عبد المطلب، دور ادوات الحوكمة في تطوير مؤسسات الأوقاف،**ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الادارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات**، مصر : المنظمة العربية للتنمية الإدارية من 8 إلى 10 سبتمبر.

18. الطائي منى حيدر عبد الجبار، الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جمهورية العراق،**ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة وبناء المؤسسات**،القاهرة : جامعة الدول العربية من 08 إلى 10 سبتمبر 2012.

19. دهيمي جابر وبروش زين الدين، دور واليات الحوكمة في الحد من الفساد المالي والإداري،**ورقة مقدمة في الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والادارة، يومي 06و 07 ماي 2012**، جامعة محمد خيضر بسكرة.

20. أحمد محمد أحمد برقعان، عبدالله علي القريشي، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات،**ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر العالمي الدولي، عولمة الادارة في عصر المعرفة**،جامعة الجنان طرابلس لبنان، 15 17 ديسمبر 2012.

21. يعقوب عادل ناصر الدين، الحاكمية أطار مقترح لاصلاح مؤسسات التعليم العالي،**بحث مقدم الى المؤتمر العالمي الثالث لحاكمية والفساد الاداري والمالي**،جامعة الشرق الأوسط، عمان، الارن، 2014.

❖ **المواقع الالكترونية :**

22. الموقع الالكتروني : http : // www. Webometrics.info/en تاريخ الاطلاع يوم 2019/09/17 على الساعة 22:30

23. الموقع الالكتروني ك http : // univ-ouargla.dz تاريخ الاطلاع يوم 2019/09/17 على الساعة 21:00

الفهرس

فهرس الأشكال والجداول

الرقم	الأشكال	الصفحة
1	الشكل رقم (1) يوضح نسب التمويل الجامعي	19
الرقم	الجداول	الصفحة
1	الجدول رقم (1) يوضح معايير تصنيف webomatrix	31
2	الجدول رقم (2) يوضح معايير تصنيف THEIMES QS	33
3	الجدول رقم (3) يوضح معايير تصنيف جامعة شنغهاي	37
4	الجدول رقم (4) يوضح ترتيب الجامعات الجزائرية لسنة 2014	46
5	الجدول رقم (5) يوضح ترتيب الجامعات الجزائرية لسنة 2017	47
6	الجدول رقم (6) يوضح ترتيب الجامعات الجزائرية لسنة 2018	48
7	الجدول رقم (7) يوضح ترتيب أفضل 10 جامعات مغاربية ضمن أفضل 100 جامعة افريقية	49

الفهرس العام	الصفحة
الإهداء	–
الشكر والتقدير	–
ملخص الدراسة	–
مقدمة الدراسة	1 – 5
الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الحكامة والحكامة الجامعية	7 – 23
تمهيد	7
المبحث الأول : مفهوم الحكامة الجامعية وأهميتها	8 – 13
المطلب الأول : مفهوم الحكامة وتطورها التاريخي	8
المطلب الثاني : مفهوم الحكامة الجامعية	11
المطلب الثالث : أهمية الحكامة الجامعية	13
المبحث الثاني : نظم الحكامة في الجامعات	14 – 19
المطلب الأول : تنوع النظم التعليمية	14
المطلب الثاني : تنوع مصادر التمويل وحسن استغلالها	16

المبحث الثالث : آليات تطبيق الحكامة في الجامعات	20 – 28
المطلب الأول : وضوح الأهداف واستقلالية الإدارة الجامعية	20
المطلب الثاني : مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب في إدارة الجامعة	21
المطلب الثالث : توفير آليات المساءلة والشفافية وتقييم الأداء في إدارة الجامعة	21
المطلب الرابع : تعاون الجامعة مع البيئة المحيطة	22
خلاصة الفصل الأول	23
الفصل الثاني التصنيف العالمي للجامعات	25 – 38
تمهيد	25
المبحث الأول : مفهوم تصنيف الجامعات وأهميته	26
المطلب الأول : تعريف تصنيف الجامعات	26
المطلب الثاني : أهمية تصنيف الجامعات	27
المبحث الثاني : أبرز التصنيفات العالمية للجامعات	29
المطلب الأول : تصنيف الويب ماتريكس Webomatrix	28
المطلب الثاني : تصنيف التايمز THETIMES	31
المطلب الثالث : تصنيف جامعة شنغهاي	33
خلاصة الفصل الثاني	38
الفصل الثالث الدراسة الميدانية	40 – 50
تمهيد	40
المبحث الأول : نبذة تاريخية عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة	40
المبحث الثاني : آليات تطبيق الحكامة في جامعة قاصدي مرباح ورقلة	42
المبحث الثالث : تجربة جامعة قاصدي مرباح مع التصنيفات العالمية	45
خلاصة الفصل الثالث	50
خاتمة الدراسة	52 – 54
قائمة المراجع	56 – 58
فهرس الأشكال والجداول	–
الفهرس العام	–