

محور المداخلة:

التنمية المستدامة، الحوكمة، أخلاقيات الأعمال وضمان جودة في مؤسسات التعليم العالي

عنوان المداخلة:

دور الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في تعزيز جودة واستدامة التعليم العالي في الجزائر: مقترح استراتيجي في ضوء الرقمنة

د. حنان مزردى

د. فاتن باشا

hanane.mezerdi@univ-biskra.dz

faten.bacha@univ-biskra.dz

الملخص:

إن التعليم العالي في الجزائر مثل باقي الأنظمة التعليمية في العالم، يواجه تحديات متزايدة في ظل التغيرات العالمية السريعة، سواء الاقتصادية، الاجتماعية أو التكنولوجية. ولضمان استدامة هذا القطاع، أصبح من الضروري تبني معايير الحوكمة وأخلاقيات الأعمال التي تضمن الشفافية، المسؤولية، وتحقيق جودة التعليم العالي. إن تطبيق الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية ليس فقط مسألة تنظيمية، بل هو حاجة ملحة لضمان استدامة المؤسسات الأكاديمية وتحقيق التفوق في التعليم والبحث العلمي. وفي هذه المداخلة سنركز على ثلاثة محاور رئيسية تبرز دور الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في إعادة تشكيل التعليم العالي في الجزائر هي: (1) الحوكمة كركيزة لضمان الجودة، (2) أخلاقيات الأعمال في التعليم العالي، و(3) الرقمنة وتأثيرها على جودة التعليم العالي، وفي الأخير سيتم دعم هذه المحاور بعد التناول العلمي باستراتيجيات علمية وخطوات عملية وتوصيات رصينة لتعزيز هذا التوجه.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، أخلاقيات الأعمال، الرقمنة، الجودة، التعليم العالي.

Abstract:

Higher education in Algeria, like other educational systems worldwide, faces mounting challenges due to rapid global changes in economic, social, and technological spheres. Ensuring the sustainability of this sector requires the adoption of governance standards and business ethics that guarantee transparency, accountability, and quality in higher education. Implementing governance and business ethics in Algerian universities is not merely organizational; it is essential for sustaining academic institutions and achieving excellence in education and research. This study will focus on three core aspects of how governance and ethics are reshaping higher education in Algeria: (1) governance as a foundation for quality assurance, (2) business ethics in higher education, and (3) digitalization's impact on educational quality. Finally, these aspects will be supported by scientifically grounded strategies, actionable steps, and well-founded recommendations to enhance this approach.

Keywords: Governance, Business Ethics, Digitalization, Quality, Higher Education.

مقدمة:

يمثل التعليم العالي في الجزائر قطاعًا استراتيجيًا يساهم في بناء المجتمع وتطوير الاقتصاد. مع التطورات التكنولوجية الحديثة والضغطات الاقتصادية، أصبحت الحاجة ماسة لتعزيز جودة التعليم العالي. تعتبر الحوكمة الجامعية وأخلاقيات الأعمال من الركائز الأساسية في تطوير التعليم العالي وضمان تماثيه مع المعايير الدولية. يهدف هذا المقال إلى تحليل جودة التعليم العالي في الجزائر في ضوء التوجهات الجديدة، مع التركيز على أربعة محاور رئيسية: الحوكمة، أخلاقيات الأعمال، الابتكار التربوي، ورقمنة التعليم. سيتم عرض كل محور وفقًا لتحليل دقيق، مدعوم بالدراسات العلمية، مع تقديم توصيات علمية رصينة.

حيث تواجه الجزائر تحديات كبيرة في تعزيز جودة التعليم العالي في ظل التوجهات الجديدة. على الرغم من الجهود المبذولة، يبقى هناك الكثير مما يجب فعله لتحسين الحوكمة، أخلاقيات الأعمال، الابتكار التربوي، ورقمنة التعليم. إن تحقيق هذه الأهداف يتطلب استراتيجيات وطنية طويلة المدى، تعتمد على التعاون بين القطاعين العام والخاص، وإدماج التكنولوجيات الحديثة في التعليم.

وتهدف الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال في الجامعات إلى تعزيز النزاهة، الشفافية، وتحقيق جودة التعليم العالي. في ظل التوجهات الجديدة التي يشهدها قطاع التعليم العالي في الجزائر، يحتاج تطوير حوكمة الجامعات إلى نظام متكامل يعزز الاستدامة، النزاهة الأكاديمية، والقدرة على المنافسة الدولية. في هذا النموذج التطبيقي، سيتم اقتراح هيكل شامل يعتمد على ممارسات حوكمة مبتكرة وأخلاقيات الأعمال لتوفير بيئة تعليمية عالية الجودة في جامعة جزائرية.

د.فاتن باشا

د.حنان مزردى

إذ تعد الحوكمة وأخلاقيات الأعمال من المفاهيم الحيوية التي تساهم بشكل كبير في إعادة تشكيل المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات، حيث تتطلب التحولات الاقتصادية والاجتماعية السريعة في الجزائر تطوراً مستمراً في إدارة التعليم العالي. الحوكمة، التي تُعنى بتوزيع المسؤوليات واتخاذ القرارات على جميع المستويات، وأخلاقيات الأعمال، التي تحدد الإطار السلوكي للأفراد والمؤسسات، تشكلان معاً قاعدةً أساسية لضمان الجودة والاستدامة في قطاع التعليم العالي.

إشكالية الدراسة:

يتعرض قطاع التعليم العالي في الجزائر لتحولات عميقة، تماشياً مع التوجهات العالمية نحو الجودة والاستدامة. في هذا السياق، تلعب الحوكمة وأخلاقيات الأعمال دوراً محورياً في ضمان استمرارية الجامعات وقدرتها على تقديم تعليم عالي الجودة. لا يمكن تحقيق هذه الأهداف دون وجود استراتيجيات واضحة وآليات تنفيذية مبنية على أسس الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال.

وعليه تبرز لنا في هذه الورقة العلمية، الإشكالية التالية: ما الاستراتيجيات الممكنة اقتراحها لدعم وتعزيز جودة التعليم العالي وضمان استدامته في الجامعة الجزائرية؟ وما الخطوات العامة العملية لتنفيذها ؟

أهمية الدراسة:

1. تسليط الضوء على التحديات التي تواجه جودة التعليم العالي في الجزائر في ظل التطورات التكنولوجية والاقتصادية.
2. التأكيد على دور الحوكمة الجامعية كأداة رئيسية لضمان النزاهة والاستدامة في التعليم العالي.
3. دراسة أثر أخلاقيات الأعمال على مصداقية ومكانة المؤسسات الأكاديمية.
4. تقديم إطار نظري يدعم تطوير ممارسات الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في التعليم العالي في الجزائر.

أهداف الدراسة:

1. تحليل مفهوم الحوكمة الجامعية وتأثيره على جودة التعليم العالي.
2. توضيح دور أخلاقيات الأعمال في تعزيز المسؤولية داخل الجامعات الجزائرية.
3. تقييم أثر الرقمنة على العملية التعليمية وأداء المؤسسات الأكاديمية.
4. تقديم استراتيجيات لتعزيز ممارسة الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في التعليم العالي الجزائري.
5. اقتراح توصيات عملية لتحسين جودة التعليم العالي واستدامته في الجزائر.

1. تعريف الحوكمة الجامعية

1.1 مفهوم الحوكمة:

● **لغة:** إن كلمة "Governance" معناها حاكمة من الاحكام والحاكمية، وبالرجوع إلى معاجم اللغة العربية والبحث تحت لفظ "حكم" نجد أن العرب تقول: حكمت وأحكمت وحكمت، بمعنى: منعت ورددت؛ ومن هذا قيل للحاكم بين الناس حاكم لأنه يمنع الظالم من الظلم، ومن المعاني لكلمة "حكم": حكم الشيء وأحكمه، كلاهما معناه: منعه من الفساد. (الأسرج، 2013، ص10)

● **اصطلاحاً:** يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح "حوكمة الشركات" (Corporate Governance)، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي أتفق عليها فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، وقد أورد باركينسون (Parkinson) في كتابه "حوكمة الشركات" (Corporate Governance, 1994) تعريفاً للحوكمة أجمع العديد من المختصين على شموليته: "الحوكمة هي الاجراء الإداري، الاشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء". (السكرانة، 2014، ص319)

ويرى الغالبي والعامري بأن المنظور الأشمل لمفهوم الحوكمة هو ذلك الذي: "يرى أن الشركات الخاصة (وحتى العامة) في آليات عملها وتصرفاتها لا تبتعد كثيراً عن كونها حكومات مصغرة يفترض أن تلتزم بجوانب العدالة والمساواة والحكم الصالح لتعزيز مبادئ المشاركة الديمقراطية وبالتالي تقوية المساءلة والرقابة والنزاهة في عملها وبما يعود بالنفع على مختلف الفئات". (الغالبي، 2010، ص449)

2.1.. تعريف الحوكمة الجامعية:

يعرفها (Eko Sudarmanto & all, 2024) بأنها: "الإدارة الفعّالة والكفؤة والتنظيم الشامل لجميع جوانب الجامعة، بما في ذلك السياسات الأكاديمية، العمليات الإدارية، الموارد البشرية، وإدارة المالية".

وفي حقيقة الأمر تشير حوكمة الجامعات إلى الأطر والعمليات التي توجه إدارة واتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي. وهي تشمل مبادئ مثل الاستقلالية المؤسسية، والمساءلة، والقيادة الفعّالة، والتي تعتبر ضرورية لتحقيق الأهداف التعليمية والحفاظ على معايير الجودة. تشمل الجوانب الرئيسية الثلاث التالية:

1. المبادئ الأساسية:

- الاستقلالية المؤسسية: يجب أن تعمل الجامعات بشكل مستقل لتعزيز الابتكار والحرية الأكاديمية (Sethna, 2024).

- المساءلة: تضمن التقييمات المنتظمة والاعتمادات أن الجامعات تلتزم بالمعايير الموضوعية (Sethna, 2024).

2. الهياكل الحوكمية:

- نماذج القيادة: هناك نماذج حوكمة مختلفة، مثل النظم الجماعية والإدارية والبيروقراطية، وكل منها يؤثر على ديناميات اتخاذ القرار. (Wen & Marginson, 2023)
- التنظيم الداخلي: تعتمد الحوكمة الفعالة على ترتيبات مؤسسية استراتيجية تتماشى مع الأهداف التنموية (Luo et al., 2024).

3. التحديات والفرص:

- تعقيد الإدارة: يتطلب المشهد المتغير للتعليم العالي استراتيجيات حوكمة مرنة للتعامل مع احتياجات الأطراف المعنية المتنوعة (Approaches to university management, governance and strategy: systematic literature review in the 21st century", 2024).

في حين تهدف حوكمة الجامعات إلى تحسين جودة التعليم، قد تواجه أيضًا انتقادات بسبب القيود البيروقراطية المحتملة التي قد تحد من الحرية الأكاديمية والابتكار في بعض السياقات (Wen & Marginson, 2023).

2. دور الحوكمة في تحسين جودة التعليم:

تلعب الحوكمة دورًا حاسمًا في تعزيز جودة التعليم الجامعي من خلال إنشاء أطر تعزز المساءلة، الشفافية، وإدارة الموارد الفعالة. حيث تركز حوكمة الجامعات الجيدة (GUG) على مبادئ مثل المشاركة والأخلاقيات، وهي ضرورية لتهيئة بيئة ملائمة للتعليم والابتكار (Rusdi & all, 2023). بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز القدرة المؤسسية من خلال القيادة الاستراتيجية وتحسين البنية التحتية يعد أمرًا حيويًا للتكيف مع التحديات الديناميكية في التعليم العالي (Mozin & Nggilu, 2023).

هذا وتؤدي الحوكمة الفعالة أيضًا إلى تحسين نتائج الأداء، بما في ذلك زيادة تسجيل الطلاب وتحسين العمليات التعليمية ("Governance for Higher Education Robustness", 2023, Abdelaziz).

(2022) علاوة على ذلك، يؤثر دمج رأس المال الفكري مع ممارسات الحوكمة بشكل كبير على جودة الجامعات، مما يبرز الحاجة إلى تركيز صانعي السياسات على كلا الجانبين (Hidayah & all,2023).

3. الجوانب الرئيسية للحوكمة في التعليم الجامعي:

ومن أبرزها ما يمكن تحديده فيما يلي:

• **المساءلة:** تضمن الجامعات تحقيق معايير الأداء وتحسين النتائج التعليمية (Governance for "Higher Education Robustness", 2023).

• **الشفافية:** تعزز الثقة والمشاركة بين أصحاب المصلحة، مما يحسن البيئة التعليمية (Rusdi & all,2023).

• **القيادة الاستراتيجية:** توجه الجامعات في مواجهة التحديات المعقدة وتساعد في تنسيق الموارد بشكل فعال (Mozin & Nggilu,2023).

• **إدارة الموارد:** تعزز الاستخدام الفعال للموارد المالية والبشرية، وهو أمر بالغ الأهمية لتحقيق جودة التعليم (Abdelaziz,2022).

• **رأس المال الفكري:** يُحسن جودة التعليم من خلال كفاءة الكادر التعليمي والممارسات الابتكارية (Hidayah & all,2023).

بينما تعتبر الحوكمة الفعالة أمراً ضرورياً، يجادل البعض بأن العوامل الخارجية، مثل السياسات الحكومية والظروف الاقتصادية، يمكن أن تؤثر أيضاً بشكل كبير على أداء الجامعات وجودتها، مما يشير إلى الحاجة إلى نهج متعدد الأبعاد لتحسين التعليم العالي.

4. تحديات الحوكمة الجامعية في الجزائر:

على الرغم من الإصلاحات التي تم تطبيقها في إطار قانون التعليم العالي في الجزائر منذ عام 2008، لا تزال الجامعات الجزائرية تواجه تحديات كبيرة في تطبيق الحوكمة الرشيدة بشكل فعال. تشير الدراسات إلى أن العديد من الجامعات الجزائرية تعاني من ضعف في تطبيق معايير الشفافية والمساءلة، وهو ما يؤثر سلباً على الأداء الأكاديمي والإداري.

حيث تواجه حوكمة الجامعات في الجزائر تحديات كبيرة، ويرجع ذلك في المقام الأول إلى نظامها المركزي للغاية والمشاركة المحدودة لأصحاب المصلحة. تلعب الحكومة دوراً مهماً في تمويل وإدارة مؤسسات التعليم العالي،

مما يخلق الاستقلالية والابتكار (Abada et al., 2023, Benjelloun, 2020). بالإضافة إلى ذلك، أبرز التحول إلى التعلم عبر الإنترنت أثناء جائحة COVID-19 أوجه القصور في البنية التحتية الرقمية ومهارات التواصل بين الثقافات بين الطلاب ("Questioning Intercultural Communication Skills Absence in Five Afghan Universities Digital Challenge", 2022). أدى الافتقار إلى مشاركة أصحاب المصلحة الفعالة إلى إعاقه الإصلاحات التي تهدف إلى تحسين قابلية توظيف الخريجين وضمان الجودة (Benjelloun, 2020). علاوة على ذلك، يؤدي عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي إلى تفاقم قضايا الحوكمة هذه، مما يؤدي إلى نهج غير متماسك للإدارة التعليمية (Ouchene, 2013). الحوكمة المركزية يتميز نظام الجامعات الجزائرية بسيطرة حكومية قوية، حيث يجلس الأعضاء في مجالس الجامعات. إن هذه المركزية تحد من استقلالية الجامعات وقدرتها على التكيف مع الاحتياجات المحلية. إشراك أصحاب المصلحة لقد هدفت الإصلاحات إلى إشراك أصحاب المصلحة المختلفين، لكن التقدم لا يزال بطيئًا وغير فعال في كثير من الأحيان (Benjelloun, 2020). إن الافتقار إلى الشمولية في عمليات صنع القرار يقوض جودة التعليم والاستجابة لمتطلبات السوق. تحديات التحول الرقمي كشف التحول إلى التعلم عبر الإنترنت أثناء الوباء عن فجوات كبيرة في محو الأمية الرقمية والوصول إلى التكنولوجيا ("Questioning Intercultural Communication Skills Absence in Five Afghan Universities Digital Challenge", 2022). واجه العديد من الطلاب صعوبات في الانتقال، مما يسلب الضوء على الحاجة إلى تحسين مهارات وبنية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. في المقابل، يزعم البعض أن نموذج الحوكمة المركزية يمكن أن يضمن التوحيد والاستقرار في المعايير التعليمية في جميع أنحاء البلاد. ومع ذلك، غالبًا ما يتجاهل هذا المنظور الحاجة إلى المرونة والاستجابة للسياقات المحلية، والتي تعد حاسمة للحوكمة الجامعية الفعالة في المشهد العالمي المتغير بسرعة.

المحور الثاني: أخلاقيات الأعمال في التعليم العالي

1. ماهية أخلاقيات الأعمال في الجامعات:

يعرف كل من Peter & Sarah أخلاقيات المهنة بأنها: "مجموعة من القيم الخاصة بمنظمات الأعمال التي يمكن استخدامها لتقييم ما إذا كانت سلوكيات أعضاء التنظيم يمكن اعتبارها مقبولة ومناسبة".

ويعرفها A.G.Ghillyor بأنها: "التطبيق الفعلي للمعايير الأخلاقية على سلوكيات الأعمال"؛ في حين يختصرها توفيق عبد المحسن في أن: "مفهوم أخلاقيات العمل/المهنة يشير إلى معرفة الخطأ والصواب في مواقع العمل ومحاولة عمل ما هو صواب وجيد وتجنب ما هو خطأ وغير جيد".

وفي الجامعات تلعب أخلاقيات الأعمال دورًا حيويًا في تعزيز القيادة المسؤولة والحد من الممارسات غير الأخلاقية في عالم الشركات. من خلال دمج تعليم الأخلاقيات في برامج الأعمال، تستطيع الجامعات تنمية السمات الشخصية الفاضلة لدى الطلاب، مما يُعدهم للتعامل مع المعضلات الأخلاقية المعقدة التي قد تواجههم في مسيرتهم المهنية المستقبلية (Venter, 2024). هذا التعليم لا يركز فقط على أهمية اتخاذ القرارات الأخلاقية، بل يتماشى أيضًا مع الطلب المتزايد على القادة الذين يتحلون بالمسؤولية الاجتماعية (Mazurek & all, 2022).

إضافة إلى ذلك، تساهم أطر أخلاقيات الأعمال في مساعدة الطلاب على فهم التداعيات الأخلاقية لأفعالهم، وكذلك التأثير الأوسع لهذه الأفعال على أصحاب المصلحة (Ingram & all, 2024). كما يضمن دمج الأخلاقيات في الممارسات البحثية النزاهة والمساءلة في دراسات الأعمال (Bell & all, 2022). باختصار، يعد منهج أخلاقي قوي ضروريًا لتطوير قادة المستقبل الذين يولون الأولوية للاعتبارات الأخلاقية في حياتهم المهنية (Spence, 2024).

حيث تمثل أخلاقيات الأعمال مجموعة من المبادئ التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسات التعليمية وتتوضح أهميتها عمومًا في:

- أن النزاهة الأكاديمية تعتبر جزءًا لا يتجزأ من هذه الأخلاقيات، حيث تهدف إلى منع الغش الأكاديمي والسرقات العلمية، وتعزيز الأمانة والنزاهة في الأبحاث العلمية.
- أن تطبيق أخلاقيات الأعمال يؤثر بشكل كبير على سمعة الجامعات، ويعد مؤشرًا على جودة التعليم الذي تقدمه.
- أن التدريب على أخلاقيات الأعمال في الجامعات يعزز القيادة المسؤولة اجتماعيًا، ويُعدّ قادة الأعمال المستقبليين بالأطر الأخلاقية الأساسية التي تساعد على التعامل مع البيئات المهنية المعقدة.
- أن أخلاقيات الأعمال في الجامعات تعزز ثقافة النزاهة، وتوجه قادة المستقبل نحو اتخاذ قرارات مبدئية تؤثر بشكل إيجابي على المجتمع وتعزز الثقة والمساءلة داخل المنظمات.

ومع ذلك، يجادل البعض بأن فعالية تعليم الأخلاقيات قد تكون محدودة بسبب المعتقدات السابقة لدى الطلاب وصعوبة ترجمة المعرفة النظرية إلى تطبيق عملي في سيناريوهات الحياة الواقعية.

2. تطبيق أخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية:

تُعتبر تطبيقات أخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية أمرًا حيويًا لتعزيز القيادة المسؤولة والممارسات الأخلاقية بين قادة الأعمال المستقبليين. يشمل ذلك دمج التدريب الأخلاقي في المناهج الجامعية، وتعزيز النزاهة الأكاديمية، وإقامة المدونات الأخلاقية واللجان. تتضمن الجوانب الرئيسية ما يلي:

أ. التدريب الأخلاقي لقادة المستقبل:

- تُعهد إلى الجامعات مسؤولية تطوير الأخلاقيات المهنية لدى الطلاب من خلال منهجيات مبتكرة (Mazurek et al., 2022).
- تركز برامج التدريب على المسؤولية الاجتماعية والقيادة الأخلاقية، وهي ضرورية للتعامل مع تحديات الأعمال الحديثة. (Mazurek et al., 2022)

ب. تكريس أخلاقيات الأعمال:

- يتم تنفيذ المدونات الأخلاقية واللجان بشكل متزايد للحفاظ على معايير النزاهة والشفافية (Gurgu, 2022; Gerçek et al., 2011).
- تضمن إدارة الأخلاقيات في الأوساط الأكاديمية أن يساهم جميع الأعضاء في ثقافة المسؤولية الأخلاقية (Gurgu, 2022).

ج. التحديات في التنفيذ:

- على الرغم من أهمية أخلاقيات الأعمال، تواجه الجزائر عقبات مثل نقص الوعي والدعم المؤسسي (Mankouri & Bendiabdellah, 2015).
 - تسلط التأملات التاريخية حول أخلاقيات الأعمال الضوء على الحاجة إلى إطار عمل أكثر قوة لمعالجة القضايا الأخلاقية في السياق الجزائري. (Mankouri & Bendiabdellah, 2015)
- بينما يتقدم دمج أخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية، تبقى هناك تحديات تتطلب التزامًا مستمرًا وتكيفًا لضمان غرس الممارسات الأخلاقية بفعالية في قادة المستقبل.

3. التحديات والفرص:

د.فاتن باشا

د.حنان مزردى

على الرغم من الجهود المبذولة لتعزيز أخلاقيات الأعمال، فإن الجامعات الجزائرية لا تزال تواجه بعض المشاكل مثل ضعف الالتزام بالقيم الأخلاقية، وغياب المساءلة في بعض الحالات. إلا أن هناك فرصًا لتطوير هذا الجانب من خلال اعتماد برامج توعية وإدراج مقررات دراسية عن الأخلاقيات في المناهج الجامعية.

المحور الثالث: رقمنة التعليم العالي

1. أهمية الرقمنة في التعليم العالي:

أصبحت الرقمنة عنصرًا أساسيًا في تطوير التعليم العالي على مستوى العالم. الرقمنة تتيح للجامعات تحسين جودة التعليم من خلال توفير منصات تعليمية إلكترونية، تسهيل الوصول إلى المعلومات، وتعزيز التفاعل بين الطلاب والأساتذة. (Noble, 2021)

2. الرقمنة في الجامعات الجزائرية:

على الرغم من التطور الذي شهده قطاع التعليم العالي عالميًا، فإن الجزائر لا تزال تتأخر في رقمنة التعليم. تفتقر الجامعات الجزائرية إلى البنية التحتية الرقمية المتطورة التي تسمح بالتحول الرقمي الكامل. مع ذلك، بدأت بعض الجامعات في اعتماد منصات التعلم عن بُعد بعد جائحة كورونا كخطوة أولى نحو الرقمنة. (Belhadj, 2021)

3. التحديات والفرص:

التحديات التي تواجه الرقمنة في التعليم العالي بالجزائر تتضمن ضعف الاتصال بالإنترنت، نقص الموارد المالية، وقلة الكفاءات المتخصصة في التكنولوجيا التعليمية. من أجل تجاوز هذه التحديات، ينبغي للحكومة الجزائرية تخصيص موارد مالية أكبر لتحسين البنية التحتية الرقمية وتدريب الأكاديميين على استخدام التكنولوجيا.

المحور الرابع: دور الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية

1. تحسين الشفافية والمساءلة:

الحوكمة الرشيدة في الجامعات الجزائرية تهدف إلى تحسين الشفافية والمساءلة على مستوى اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية. من خلال وضع آليات واضحة لتنظيم العمليات واتخاذ القرارات، تساهم الحوكمة في تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية (الحكومة، الأساتذة، الطلاب، والمجتمع). كما تضمن توزيع الصلاحيات بشكل متوازن، مما يؤدي إلى إدارة أكثر كفاءة وفعالية.

2. تعزيز النزاهة الأكاديمية:

أخلاقيات الأعمال تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز النزاهة الأكاديمية من خلال تطبيق سياسات تمنع الغش الأكاديمي، السرقة الفكرية، والاحتيال في البحث العلمي. هذا يعزز من جودة الأبحاث والمخرجات التعليمية ويزيد من مصداقية الجامعات الجزائرية على الصعيدين المحلي والدولي.

3. تحفيز الابتكار الأكاديمي:

تسهم الحوكمة الرشيدة في دعم الابتكار داخل الجامعات، من خلال تخصيص الموارد بفعالية وتعزيز التعاون بين مختلف الأطراف. أخلاقيات الأعمال تضمن أن هذه الابتكارات تتم وفقًا لمعايير النزاهة والمهنية، مما يعزز من استدامة الابتكار وضمان استمراريته.

4. تحقيق الاستدامة في التعليم العالي:

الحوكمة وأخلاقيات الأعمال تعملان معًا لضمان استدامة مؤسسات التعليم العالي. من خلال ضمان الكفاءة في استخدام الموارد، وتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والمسؤوليات الاجتماعية للجامعات، يمكن للمؤسسات أن تلعب دورًا في التنمية المستدامة. أخلاقيات الأعمال تضمن أن الجامعات تتبنى سياسات تعزز التنمية الاجتماعية والبيئية إلى جانب الاقتصادية.

5. تحسين الجودة الأكاديمية:

تطبيق معايير الحوكمة وأخلاقيات الأعمال يساهم في تحسين جودة التعليم والبحث العلمي. من خلال وضع معايير أكاديمية واضحة وتشجيع المساءلة على جميع المستويات، تساعد هذه العناصر في تحقيق مستويات تعليمية وبحثية عالية الجودة تتوافق مع المعايير الدولية.

6. تعزيز التوجهات الجديدة في التعليم العالي:

تتجلى التوجهات الحديثة في التعليم العالي في الجزائر من خلال رقمنة التعليم، تعزيز التعليم المفتوح عن بعد، وتطوير مناهج حديثة تركز على الكفاءات المطلوبة في سوق العمل. الحوكمة وأخلاقيات الأعمال تلعبان دورًا في تسهيل هذه التوجهات وضمان أن تكون متماشية مع أهداف الاستدامة والجودة.

المحور الخامس: تعزيز الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية

أ. استراتيجيات مقترحة لتعزيز الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية

د.فاتن باشا

د.حنان مزردى

فيما يلي مقترح لاستراتيجيات تعزز وتدعم تطبيق ممارسات الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال في الجامعات الجزائرية وتواكب متطلبات التعليم العالي ضمن التحديات الراهنة، وهي كالتالي:

1. تعزيز الشفافية والمساءلة:

1.1. إصدار تقارير دورية

يجب أن تبني الجامعات الجزائرية إصدار تقارير دورية وشفافة عن أدائها الأكاديمي والمالي، تتضمن تفاصيل القرارات الإدارية، والإنفاق المالي، والأنشطة الأكاديمية. فهذا يعزز الثقة بين جميع الأطراف المعنية ويتيح للجمهور العام متابعة أداء المؤسسات الجامعية.

2.1. تعزيز نظم المراجعة والتقييم

يجب إنشاء نظام قوي للمراجعة الداخلية والخارجية، يعمل على تقييم الأداء الأكاديمي والإداري بانتظام. يمكن توظيف شركات مراجعة مستقلة أو لجان مختصة من مؤسسات أكاديمية أخرى لمتابعة الجودة وضمان التزام الإدارة بأعلى معايير الحوكمة.

2. تطوير القدرات القيادية والإدارية

1.2. برامج تدريب القيادات الجامعية

إطلاق برامج تدريبية لأعضاء الإدارة العليا في الجامعات الجزائرية لتعزيز فهمهم لمفاهيم الحوكمة الرشيدة. يجب أن تشمل هذه البرامج مواضيع مثل الشفافية، المساءلة، القيادة الإستراتيجية، والمهارات الإدارية الحديثة.

2.2. تحفيز القيادة التشاركية

تشجيع تطبيق نموذج القيادة التشاركية الذي يتيح مشاركة مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، في صنع القرارات الرئيسية. هذا يعزز الشعور بالمسؤولية الجماعية ويدعم القرارات المستندة إلى التوافق.

3. تعزيز النزاهة الأكاديمية وأخلاقيات الأعمال

1.3. إنشاء ميثاق أخلاقي موحد

يجب أن تعمل الجامعات على صياغة وتطبيق ميثاق أخلاقي موحد ينظم سلوك أعضاء هيئة التدريس والطلاب في البحث والتعليم. هذا الميثاق يجب أن يتضمن مبادئ النزاهة الأكاديمية ويحدد الإجراءات الخاصة بمكافحة الغش الأكاديمي والاحتيال العلمي.

2.3. برامج تدريبية حول أخلاقيات الأعمال

يجب تنظيم برامج تدريبية دورية لجميع الأطراف في الجامعات، بما في ذلك الأساتذة، الموظفين، والطلاب، لتعزيز الوعي بأهمية أخلاقيات الأعمال والنزاهة الأكاديمية في الأنشطة الجامعية.

4. تفعيل الحوكمة الإلكترونية

1.4. إطلاق منصات رقمية لإدارة الجامعات

إنشاء منصات رقمية تدير جميع جوانب التعليم العالي من تسجيل الطلاب وإدارة الجداول الدراسية إلى تقييمات الأداء المالي. هذه المنصات يجب أن تكون متاحة للطلاب والموظفين وأعضاء هيئة التدريس للوصول إلى المعلومات الضرورية في أي وقت.

2.4. استخدام تكنولوجيا المعلومات في الشفافية والمساءلة

الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لإتاحة الوصول إلى بيانات الأداء الأكاديمي والمالي للجميع. على سبيل المثال، يمكن إطلاق بوابات إلكترونية تعرض التقارير السنوية حول إنجازات الجامعة وإجراءات الإنفاق.

5. التعاون مع المؤسسات الدولية والمحلية

1.5. شراكات مع جامعات دولية

إنشاء شراكات وتعاون مع جامعات دولية لتبادل أفضل الممارسات في الحوكمة وأخلاقيات الأعمال. هذه الشراكات ستساعد في تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية الجزائرية على تطبيق أحدث الأساليب في إدارة الجامعات.

2.5. التعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني

تشجيع التعاون مع القطاع الخاص لتطبيق أخلاقيات الأعمال بشكل فعال في مجالس إدارة الجامعات والمشاريع البحثية. يمكن للقطاع الخاص أن يوفر التمويل والدعم للبرامج الأكاديمية التي تعزز النزاهة والابتكار.

6. تعزيز البحث العلمي والابتكار الأخلاقي

1.6. إنشاء مراكز بحث متخصصة في الحوكمة وأخلاقيات الأعمال:

يمكن للجامعات الجزائرية إنشاء مراكز بحثية متخصصة لدراسة وتطوير مفاهيم الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في التعليم العالي، وتشجيع البحث العلمي الذي يركز على الابتكار الأخلاقي والاستدامة.

2.6. تحفيز البحث العلمي المسؤول:

تشجيع الباحثين وأعضاء هيئة التدريس على الالتزام بالمعايير الأخلاقية في الأبحاث العلمية، من خلال توفير دعم مالي وتقني للأبحاث الملتزمة بالنزاهة والشفافية.

ت. عمليات تطبيق الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في التعليم العالي:

لتنفيذ الاستراتيجيات التي تم تناولها في العنصر السابق وحتى تكتمل محددات المقترح البحثي، هناك مرحلتين أو عمليتين أساسيتين تؤسس لما قبل انطلاق تطبيق ممارسات الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في التعليم العالي، وهي كالتالي:

- العملية الأولى: تطوير البنية التحتية الرقمية للحوكمة

لتنفيذ السياسات السابقة بشكل فعال، تحتاج الجامعات الجزائرية إلى تطوير بنيتها التحتية الرقمية، وهذا يشمل:

- **نظام معلومات موحد:** يشمل بيانات الطلاب، الكوادر الأكاديمية، الأداء المالي، والقرارات الإدارية. يجب أن يتمكن الجميع من الوصول إلى هذه المعلومات عبر بوابة إلكترونية تتيح الشفافية.
- **تطبيقات إدارة الجامعات:** أنظمة ذكية توفر تقارير يومية عن الأنشطة الأكاديمية والمالية، مما يتيح اتخاذ قرارات فورية تعتمد على البيانات.

- العملية الثانية: إنشاء نظام رقابي متكامل

يتطلب تعزيز الحوكمة في الجامعات بناء هيكل تنظيمي رقابي متكامل يشمل:

- **لجنة إشراف عليا:** تضم أعضاء من داخل وخارج الجامعة للإشراف على تنفيذ استراتيجيات الحوكمة والنزاهة الأكاديمية.
- **تقارير نصف سنوية:** إعداد تقارير نصف سنوية للجهات الرقابية الوطنية تتضمن مؤشرات الأداء الأكاديمي والمالي مع مقترحات للتحسين.

ج. مقترح لنموذج لتطوير الحوكمة وأخلاقيات الأعمال في جامعة جزائرية لضمان جودة التعليم العالي

يهدف هذا النموذج إلى ضمان استدامة التعليم العالي من خلال ربط الحوكمة الرشيدة بالاستدامة المالية والأكاديمية. يعتمد النموذج على هيكل خماسي الأجزاء أو الجوانب، يتضمن التالي:

- الجزء الأول: مستويات الحوكمة المؤسسية الشاملة

• المستوى الأول: المجلس الأعلى للحكومة

يعتبر "المجلس الأعلى للحكومة" بمثابة القلب النابض لأي جامعة ناجحة. هذا المجلس يجب أن يضم أعضاء من قيادات الجامعة، ممثلين عن الطلاب، الأساتذة، وممثلين عن الحكومة والمجتمع. مهمته الأساسية هي وضع سياسات واستراتيجيات الجامعة على المدى الطويل، مع التركيز على الشفافية والمساءلة؛ فمثلاً تعتمد جامعة كامبريدج البريطانية نموذج مجلس إدارة يتألف من شخصيات أكاديمية وإدارية بارزة، ويعمل على متابعة الشفافية في القرارات المالية والأكاديمية. مجلس الجامعة يصدر تقارير سنوية عن أدائها المالي وأهدافها الأكاديمية ويتيحها للجمهور.

• المستوى الثاني: مجالس الكليات والأقسام

تمثل مجالس الكليات والأقسام الصلة المباشرة بين الإدارة العليا والطلاب وأعضاء هيئة التدريس. يتركز دورها على اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية، البحث العلمي، والأنشطة الأكاديمية. هذه المجالس يجب أن تكون مرنة وتستجيب لاحتياجات الطلاب والسوق. ففي جامعة هارفارد، يتمتع كل قسم وكلية بصلاحيات إدارة خاصة، بما في ذلك وضع برامجها الخاصة. تتفاعل هذه المجالس مع المجلس الأعلى للحكومة بشكل دوري لضمان توافق الأهداف.

• المستوى الثالث: لجان الرقابة والمتابعة

تقوم هذه اللجان بمتابعة تطبيق القرارات وتقييم الأداء على أساس دوري. يجب أن تكون هذه اللجان مستقلة لضمان نزاهة التقييم والرقابة، ويمكن أن تشمل ممثلين عن أطراف خارجية لضمان الحيادية؛ إذ تعتمد جامعة ستانفورد على لجان رقابة مستقلة يتم تكليفها من جهات أكاديمية خارجية لمتابعة تنفيذ البرامج الأكاديمية وتقييمها بشكل شفاف.

- الجزء الثاني: تعزيز الثقة والجودة والنزاهة الأكاديمية

1. تأسيس مكتب النزاهة الأكاديمية

يعد "مكتب النزاهة الأكاديمية وأخلاقيات الأعمال" الجهة المسؤولة عن وضع وتنفيذ ميثاق النزاهة الأكاديمية. هذا المكتب يجب أن يتابع الشكاوى المتعلقة بالغش الأكاديمي أو السرقة الفكرية، مع تطبيق إجراءات صارمة لتفادي مثل هذه المشكلات. فقد تم تأسيس مكتب خاص للنزاهة الأكاديمية في جامعة أوكسفورد، يعمل على متابعة الشكاوى الأكاديمية والبحثية، مع توفير ورش عمل حول النزاهة للطلاب الجدد وأعضاء هيئة التدريس.

2. تطوير سياسات مكافحة الغش الأكاديمي

د.فاتن باشا

د.حنان مزردى

يجب على الجامعات الجزائرية تطوير سياسات صارمة لمكافحة الغش الأكاديمي. يتضمن ذلك أنظمة تكنولوجية لرصد الانتهاكات الأكاديمية وبرامج توعية لزيادة الوعي حول أخلاقيات البحث والتعليم. حيث تستخدم جامعة ملبورن الأسترالية نظاماً رقمياً متطوراً للتحقق من النزاهة الأكاديمية وتطبيق لوائح صارمة لضمان تحقيق أعلى مستويات النزاهة في الأبحاث والامتحانات.

- الجزء الثالث: الابتكار والرقمنة

وتعد هذه العملية أساس الاستدامة التعليمية في قطاع التعليم العالي، ويمكن تنفيذها من خلال:

3. تطوير منصات تعليمية رقمية

تُعد الرقمنة جزءاً أساسياً من تطوير التعليم الجامعي. ينبغي للجامعات الجزائرية إنشاء منصات تعليمية إلكترونية متطورة تتيح للطلاب الوصول إلى المواد الدراسية والمحاضرات المسجلة والتفاعل مع الأساتذة. فقد طورت جامعة MIT منصة تعليمية رقمية تمكن الطلاب من الوصول إلى المحاضرات والمساقات الدراسية عبر الإنترنت، مما يسهل عملية التعلم الذاتي والتفاعل التفاعلي.

4. تحفيز الابتكار الأكاديمي

يُعتبر الابتكار قوة دافعة لاستدامة التعليم العالي، حيث يجب على الجامعات تشجيع الأبحاث التي تركز على حل المشكلات الحقيقية التي تواجه المجتمع الجزائري وتوفير الدعم المالي والبنية التحتية لهذه الأبحاث. حيث تعتمد جامعة واشنطن نموذجاً يدعم الابتكار البحثي من خلال مراكز بحثية تركز على التنمية المستدامة والطاقة المتجددة.

- الجزء الرابع: التغذية الراجعة والتحسين المستمر

5. تقييم الأداء والتغذية الراجعة

يجب على الجامعة أن تبني آلية تقييم دورية لكل من الكوادر الأكاديمية والإدارية من خلال تقارير سنوية. يشمل التقييم الأداء الأكاديمي، البحثي، والإداري، ويتم استخدام التغذية الراجعة لتطوير وتحسين الأداء؛ ففي جامعة تورنتو، يعتمد نظام تقييم الأداء على مؤشرات محددة تتعلق بجودة التعليم، مدى فعالية البرامج الأكاديمية، وإشراك الطلاب في العملية التعليمية.

2. آلية التحسين المستمر

من خلال تقارير التقييم، يتم صياغة خطط عمل لتحسين الأداء على المستوى الفردي والمؤسسي. تُنظم جلسات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس لتطوير مهاراتهم الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع احتياجات السوق العالمية

- الجزء الخامس: المسؤولية الاجتماعية والتشبيك الاجتماعي

1. المسؤولية الاجتماعية والتفاعل مع المجتمع

تلعب الجامعات دورًا مهمًا في تعزيز المسؤولية الاجتماعية من خلال تفاعلها مع القضايا المجتمعية الملحة مثل البطالة وتغير المناخ، بالإضافة إلى تقديم الحلول العملية لهذه التحديات عبر البحث العلمي وبرامج الخدمة المجتمعية. ينبغي على الجامعات الجزائرية أن تتبنى سياسات وبرامج تعزز من علاقتها بالمجتمع المحلي وتساهم في تطويره. حيث يمكن الاستفادة من تجربة جامعة ستانفورد التي أسست مركزًا للابتكار الاجتماعي يعمل على ربط الأبحاث الأكاديمية بالمجتمع المحلي وتقديم حلول مبتكرة للتحديات الاجتماعية. نموذج مشابه يمكن تطبيقه في الجامعات الجزائرية من خلال إنشاء مراكز بحثية تعالج تحديات الاقتصاد المحلي والبيئة.

2. التشبيك الاجتماعي والتعاون الدولي

إضافة إلى الحوكمة الرشيدة وأخلاقيات الأعمال، يعد التشبيك الاجتماعي مكونًا مهمًا يجب أن تسعى الجامعات لتعزيزه، حيث يساهم في بناء شراكات قوية مع المؤسسات الوطنية والدولية. على سبيل المثال، التعاون بين الجامعات الجزائرية وجامعات عالمية؛ حيث تعتبر شبكات التعاون مع الجامعات الوطنية والدولية أحد المكونات الأساسية لتعزيز جودة التعليم. من خلال إقامة شراكات استراتيجية مع جامعات رائدة، يمكن للجامعات الجزائرية الاستفادة من التجارب العالمية ونقل الخبرات إلى البيئة المحلية. يتيح هذا التشبيك تبادل المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، وكذلك تعزيز البحث العلمي. إذ تقدم جامعة هارفارد مثالًا بارزًا من خلال شراكاتها مع جامعات ومؤسسات دولية عبر برامج تبادل أكاديمي وبحثي. تبني الجامعات الجزائرية لمثل هذا النهج من شأنه أن يساهم في تحسين جودة البحث العلمي وزيادة فرص الطلاب والأساتذة في الوصول إلى أحدث المعارف والتقنيات.

توصيات الدراسة:

في النهاية، فإن تبني الجامعات الجزائرية لهذه الاستراتيجيات لن يساهم فقط في تحسين جودة التعليم العالي، بل سيعزز من قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وضمان استدامة هذه الجودة؛ ولعل ما يمكن التوصية به في خاتمة هذه الدراسة ما يلي:

1. **تعزيز الحوكمة الجامعية:** يجب تحسين نظام الحوكمة في الجامعات الجزائرية من خلال تعزيز الشفافية وتفعيل المشاركة الطلابية في صنع القرار وزيادة فاعلية وكفاءة هيئات جودة التعليم العالي على مستوى الجامعات.
2. **تعزيز أخلاقيات الأعمال:** من الضروري تطوير برامج تدريبية عن أخلاقيات الأعمال وتعزيز قيم النزاهة الأكاديمية في جميع الأنشطة الجامعية.
3. **تحفيز الابتكار التربوي:** يجب دعم الابتكار التربوي من خلال توفير التمويل اللازم وتحديث أساليب التدريس.
4. **تسريع الرقمنة:** ينبغي على الجزائر تسريع جهود الرقمنة من خلال تحسين البنية التحتية الرقمية وتبني منصات تعليمية متطورة.
5. **التركيز على بناء القدرات القيادية:** يجب أن يكون بناء قدرات القيادات الأكاديمية من أولويات الجامعات. برامج تدريبية مكثفة حول القيادة الرشيدة يمكن أن تُحسن من اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية.
6. **تحسين آليات الشفافية والرقابة:** يجب على الجامعات تعزيز الشفافية من خلال نظم معلومات متكاملة، وتفعيل دور اللجان الرقابية بشكل مستمر لتقييم أداء الإدارة.
7. **تعزيز التعاون الدولي:** يجب على الجامعات الجزائرية البحث عن شراكات دولية لتطبيق أفضل الممارسات في الحوكمة وأخلاقيات الأعمال. مثل هذه الشراكات تتيح تبادل المعرفة وتطوير نظم متقدمة لإدارة الجامعات.
8. **تحسين البنية التحتية الرقمية:** الرقمنة أساسية لنجاح الحوكمة الحديثة. يجب على الجامعات الجزائرية تحسين البنية التحتية الرقمية لضمان تقديم خدمات تعليمية متطورة وتحقيق أعلى مستويات الجودة.

المراجع:

1. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الرابعة، 2014
2. حسين عبد المطلب الأسرج، مقالات في الاقتصاد الإسلامي، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثالث، مصر، 2013.

3. طاهر محسن الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال:

الأعمال والمجتمع، دار وائل، الأردن، الطبعة الثالثة، 2010.

4. Beheruz, N., Sethna. (2024). **Changing and Unchanging Principles in an Uncertain Age of University Governance**. 253-269. doi: 10.4324/9781003316077-20
5. Claire, Ingram., Robert, Caruana., Lee, Matthews. (2024). **Business ethics**. doi: 10.4337/9781800880344.ch03
6. Emilia, Mazurek., Olena, Vynoslavska., Maria, Kononets. (2022). **Ethical focus in training future business leaders at university level**. Advanced Education, doi: 10.20535/2410-8286.259116
7. Eko, Sudarmanto., Triana, Zuhrotun, Aulia., K., Sabeel, Rahman., Hamdani, Hamdani., Junet, Kaswoto., Wilnan, Fatahillah., Sumardi, Sadi., Priyo, Susilo., Rina, Trisnawati., Arum, Arupi, Kusnindar., Ruci, Arizanda, Rahayu., Rina, Yuniarti., .. Warsito. (2024). **Good University Governance**. doi: 10.62083/ctwb3m54
8. Gerhard, Van, de, Venter. (2024). **Structuring ethics education in undergraduate business programs: a proposal**. Advances in economics education, doi: 10.4337/aee.2024.01.05
9. **Governance for Higher Education Robustness.**" Advances in public policy and administration (APPA) book series, undefined (2023). doi: 10.4018/978-1-6684-6966-8.ch006
10. Laura, J., Spence. (2024). **Business Ethics. Management**, doi: 10.1093/obo/9780199846740-0225
11. M., Rusdi., Delita, Sartika., Iwan, Putra. (2023). **Quality Governance Design Good University Governance In The Education Sector: a Literature Review of Concepts Performance Models and Audit Practices From a Risk Management Perspective**. International Journal of Humanities Education and Social Sciences, doi: 10.55227/ijhess.v3i3.682
12. mma, Bell., Alan, Bryman., Bill, Harley. (2022). **Ethics in Business Research**. doi: 10.1093/hebz/9780198869443.003.0016
13. Nadia, Ouchene. (2013). **The challenges of the application of "markware" now in algeria**. European Scientific Journal, ESJ, doi: 10.19044/ESJ.2013.V9N19P%P
14. Nurul, Hidayah., Dini, W, HAPSARI., Komang, Adi, Kurniawan, Saputra., Nyoman, Ari, SURYA, DHARMAWAN., Winwin, Yadiati. (2023). **Can Institutional Good Governance and Intellectual Capital Affect University Quality?**. International Journal of Economics and Management, doi: 10.47836/ijeam.17.2.07
15. Redallah, Abada., Soumia, Bentahar., A., Bouchelaghem. (2023). **Academic governance at the university salah boubnider constantine 3**. Jurnal EduScience (JES), doi: 10.36987/jes.v10i1.3942
16. S., Mozin., Rukiah, Nggilu. (2023). **Improving the quality of higher education: the role of strengthening institutional capacity in higher education transformation**. Public Policy Journal, doi: 10.37905/ppj.v4i2.2114Wen, Wen., Simon, Marginson.

- (2023). 2. Governance in Chinese Universities. Research in the sociology of organizations, doi: 10.1108/s0733-558x20230000086008
17. Samir, A., Abdelaziz. (2022). **The Relation between Good Governance and Improving Performance in the Higher Education -HE- Institutions. Business and management studies**, doi: 10.11114/bms.v8i2.5789
18. Wail, Benjelloun. (2020). **Stakeholder Involvement in Maghreb University Governance: Trends and Obstacles**. doi: 10.1007/978-3-030-58153-4_12
19. Zhimin, Luo., Junfeng, Ma., Babar, Nawaz, Abbasi., Li, Zilong. (2024). **Institutional structure and governance capability in universities: an empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions. Humanities & social sciences communications**, doi: 10.1057/s41599-024-03558-5