

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بالتعاون مع مخبر أبحاث البنية الرقمية والذكاء الاصطناعي و تطبيقاتهما في التحول الرقمي للقطاعات الاقتصادية

و بالاشتراك مع فرقة بحث: متطلبات تطبيق حوكمة الشركات والتدقيق المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمخبر الدراسات التطبيقية في العلوم المالية والمحاسبية

وبالاشتراك مع النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي التعليم العالي - فرع غرداية ينظمون

الملتقى الوطني الأول (حضوري وعن بعد) حول: حوكمة مؤسسات التعليم العالي في ظل التحول الرقمي و التشريعات الحديثة

مداخلة بعنوان:

آليات تطوير الكفاءات البشرية في ظل حوكمة الجامعات

ضمن المحور رقم: 08

من اعداد الباحثين:

د. بن حمدون خديجة ، أستاذ محاضر أ، جامعة غرداية، -benhamdoune.khadidja@univ-ghardaia.edu.dz

د. شخوم رحيمة، أستاذ محاضر أ، جامعة غرداية، -chekhoume.rahima@univ-ghardaia.edu.dz

أ.د بلعور سليمان، أستاذ ، جامعة غرداية، -bellaouar.slimane@univ-ghardaia.edu.dz

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية أساساً إلى توضيح الروابط النظرية بين الكفاءة البشرية و الحوكمة من خلال تسليط الضوء على الآليات تطبيق الحوكمة في المؤسسات التعليمية و خاصة الجامعات وأهم مبادئها كالشفافية ،المساءلة ، العدالة والمشاركة و مدى ارتباط نجاحها بوجود كفاءات بشرية و ابراز أهمية وضع برامج واضحة لتطويرها تشمل عدة طرق كالتدريب، التعلم، استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال، اضافة الى تشخيص اهم المعوقات التي تحد من فعالية تطبيق هذه الآليات

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الملائم لهذا النوع من الدراسات من خلال عرض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالكفاءات و الحوكمة وتحليل اهم المبادئ و الآليات المناسبة

الكلمات المفتاحية: كفاءات، حوكمة، جامعة ، تدريب، تطوير

Abstract:

This research paper aims primarily to clarify the theoretical links between competencies and governance by highlighting the mechanisms for implementing governance in educational institutions—particularly universities—and its key principles, such as transparency, accountability, fairness, and participation, and the extent to which their success is linked to the presence of competencies. It also highlights the importance of establishing clear programs for its development, including various methods such as training, learning, and the use of information and communication technology, in addition to identifying the most significant obstacles that limit the effectiveness of implementing these mechanisms

This study adopted the descriptive approach appropriate for this type of research by presenting the basic concepts related to competencies and governance and analyzing the most important principles and appropriate mechanisms

Keywords: Competency development, governance, university, training, education

مقدمة

ان التحولات الاقتصادية و السياسية المتسارعة في القرن العشرين أدت الى ظهور انهيارات اقتصادية ثغرات تشريعية عديدة حالات و التي بدورها أدت الى ازيمات فساد اداري وثقة مهزوزة ، و زاد هذا ثقلا في ظل تزايد حجم المؤسسات و تعقد هيكلها عملياتها، مما استدعى البحث عن أساليب فعالة تعيد الثقة و تضمن الشفافية والمساءلة وحسن التسيير .

وهنا ظهر أحد أهم المفاهيم الأساسية في نجاح المؤسسات و تطورها تحت مسمى الحوكمة و هذا نتيجة الحاجة الى ادارة رشيدة تقوم على أساس العدالة والشفافية خاصة مع توسع المؤسسات وتعدد اصحاب المصالح ، فنشأة الحوكمة من قلب الأزيمات جعل منها اليوم الدرع الواقي الذي يحمي المؤسسات من السقوط، وبحولها من مجرد كيانات تسعى للربح السريع إلى مؤسسات مستدامة تساهم في نمو الاقتصاد الوطني بشكل متزن، الا ان هذا التوجه لا يمكن ان ينجح الا بوجود كوادر بشرية ذات كفاءة عالية، فبالرغم من امتلاك المؤسسات للعديد من الموارد ذات الاهمية، الا ان العنصر البشري يعتبر العنصر الحاسم في نجاح العملية ، لذا يجب وضع برامج متعددة تعنى به من أجل المحافظة عليه و العمل على تطويره ، خاصة لما يكون هذا النشاط له علاقة بمؤسسات ذات تاثير مباشر على الاقتصاد والمجتمع كالجامعات.

اشكالية الدراسة:

رغم ادراك المؤسسات لأهمية تطوير العنصر البشري الحامل للكفاءات في تحقيق اهداف الحوكمة، الا ان هذا التطوير غالبا يصدم بغياب برامج و سياسات واضحة تدعم مبادئ الحوكمة و تساهم في نجاحها ،ومن هنا تتبلور مشكلة البحث التي نصيغها في التساؤل التالي :

ماهي آليات تطوير الكفاءات البشرية في ظل تبني مبادئ الحوكمة في الجامعات ؟

- و يندرج تحت هذا التساؤل الاسئلة الفرعية التالية:
- ماهو الاطار المفاهيمي لكل من الكفاءة والحوكمة؟
 - ماهي أهم مبادئ حوكمة الجامعات .
 - ماهي أهم وسائل لتطوير الكفاءات البشرية ؟
 - فيما تتمثل معوقات نجاح الحوكمة في المؤسسات عامة و في الجامعة خاصة؟

للاجابة على هذه الاشكاليات تم تقسيم هذه الورقة البحثية الى اربع عناصر :
الاطار المفاهيمي، مبادئ الحوكمة، آليات تطوير الكفاءات البشرية وأخيرا معوقات التطبيق

1- الاطار المفاهيمي :

يتطلب تناول موضوع الدراسة تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالكفاءات البشرية و حوكمة المؤسسات

1-1- مفهوم الحوكمة

من الملاحظ أن للحوكمة كمفهوم يتضمن في معناه العديد من الجوانب، حيث تعتبر من أهم المواضيع التي تطرق اليها الباحثين والتي أثارت العديد من المناقشات ، فيمكن تعريف الحوكمة لغة بأنها:

الحكمة: وهي ما تقتضيه من التوجيه كالإرشاد.
الحكم: ويقصد به السيطرة على الأمور بوضع مجموعة من الضوابط المتحكمة في السلوك.
أما التعريف الإصطلاحي للحوكمة: يعود أصل لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة في القرف الثالث عشر الى مصطلح (Kubernan) إذ يعبر عن قدرة قائد السفينة و مهاراته في قيادتها وسط كل ما يواجهه من مصاعب في رحلته، بالإضافة إلى إتصافه بالسلوك الأخلاقي، الذي يتجسد في مدى حرصه على الحفاظ على حياة الأشخاص الذين يسافرون معه، فإذا ما وصل سالما ومن معه إلى ميناء الوصول فإن هذا القائد يطلق عليه باسم (Good Gouverne)¹ و في بداية القرن الرابع عشر تم استخدام مصطلح الحوكمة بالفرنسية بنفس المعنى السابق بمصطلح Gouvernance كمرادف لمصطلح الحوكمة Government و ابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم للإشارة الى المؤسسات التي تتبع هيكل اداري خاص ، أما بالانجليزية تم طرح مصطلح Gouvernace للدلالة على وسيلة ادارة او حكم²

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، حيث يشير كل تعريف إلى وجهة النظر التي تتبناها الشركة فهناك من يعرفه بأنه: "مجموع" قواعد اللعبة التي تُستخدم لإدارة الشركة من الداخل، والتي تخضع لإشراف مجلس الإدارة لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين.³
ان الحوكمة تعني فلسفة منهجية ونظام إدارة متطور يعتمد عناصر متداخلة كالإفصاح والمتابعة والمساءلة ضمن نظام شفافية يحقق الإدارة الناجحة للمؤسسة ويؤمن العلاقة التفاعلية ما بين الأطراف المدير والكادر والجمهور ليحقق أفضل النتائج في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويضمن سياسة البقاء التفاعلية والاستدامة الفاعلة⁴
الا ان الوكالة الكندية للتنمية البشرية عرفتھا على أنها: "تشمل القيم والقواعد والعمليات والأفراد والمؤسسات التي تحاول من خلالها تحقيق الأهداف المشتركة، واتخاذ القرارات، وتوليد السلطة والشرعية وممارسة السلطة".⁵
وهناك أيضًا تعريف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الأكثر شيوعًا حيثما يُعرف بأنه "ممارسة السلطة الاقتصادية، والسياسية، والإدارية لإدارة شؤون الدولة على

¹ مرسلتي حليلة، العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات و تسيير الكفاءات البشرية، اطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، 2020، ص 22

² مرسلتي حليلة، مرجع سابق ، ص 23

³ Mohamed Temmar And others , Governance: basic concepts, Afak For Sciences Journal, Volume: 09/ N°: 02 (2024), p176.

⁴ أحمد عاطف محمد عبد العليم، دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة -دراسة ميدانية على العاملين بمحكمة شمال اسيوط الابتدائية، مجلة البحوث الادارية، مجلد 43، العدد 01، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، 2025، ص 19

⁵ زهرة عباس، حوكمة الجامعات كمدخل لاصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق -نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد01، 2019، ص 141

جميع المستويات من خلال الآليات والعمليات والمؤسسات التي تُمكن الأفراد والجماعات من السعي لتحقيق مصالحهم⁶

نستنتج مما سبق ان الحوكمة هي أسلوب اداري حديث يعتمد على مجموعة القواعد و الآليات التي توجه المؤسسة وادارتها لتحقيق اهدافها عن طريق سيادة القانون والشفافية والعدالة والمشاركة و المساواة.

أما حوكمة الجامعات فتعرف بأنها: "تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات، نزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها"⁷ و تعرف ايضا بأنها: وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الاسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، واساليب قياس الاداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة جميع الاطراف في الجامعة في صنع القرار و تنفيذه بصورة صحيحة.⁸

كما تعرف بأنها: "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة الجامعية من ناحية أخرى.⁹ ونعرف ايضا بانها شبكة معقدة تشمل الإطار التشريعي، وخصائص المؤسسات وكيفية ارتباطها بالنظام ككل، وكيفية تخصيص الأموال للمؤسسات وكيفية مساءلتها عن كيفية إنفاقها، بالإضافة إلى الهياكل والعلاقات الأقل رسمية التي توجه السلوك وتؤثر فيه."¹⁰

ويتضح من خلال هذه التعاريف أن حوكمة الجامعات تتمثل في مجموعة الانظمة والآليات التي تنظم سير الجامعة وادارتها و تركز على مدى تطبيق نظم الجودة والتميز، ترشيد استخدام الموارد ، الشفافية، والمشاركة واشراك مختلف الفاعلين من ادارة و اساتذة و طلبة .

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي، وذلك بسبب التغيرات التي واجهته في السنوات الأخيرة، ونذكر منها ما يلي:¹¹

- في ظل ما يشهده العالم من تطور سريع كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات ساهم في تنامي أهمية العلم والتكنولوجيا كأحد العناصر المهمة المؤثرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وفي إطار الانتقال إلى "اقتصاد المعرفة" هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي

⁶ Mohamed Temmar And others, Previous reference, p 176

⁷ زهرة عباس، مرجع سابق، ص 143
⁸ زيدان محمد و زيدان عبد الرزاق ، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 05، العدد 02، 2019، ص 349
⁹ زهرة عباس، مرجع سابق، ص 143

¹⁰ MARIA DE LOURDES MACHADOTAYLOR & PEDRO MATIAS, GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A GLIMPSE FROM THE US, INTERNATIONAL JOURNAL OF FILM AND MEDIA ARTS, Vol. 7 , 2022, p67

¹¹ زهرة عباس ، مرجع سابق 142

- للجامعات في كثير من دول العالم من خلال التنوع غير المسبوق في مؤسسات التعليم العالي وهيكلتها الأكاديمية والإدارية.
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- طرق جديدة للتعليم والتكوين وتكون أكثر مرونة مثل: التعليم عن بعد، التعليم الإلكتروني وتم تطويرها.
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة: تقدم مؤسسات التعليم العالي مساهمة كبيرة في البحث والابتكار من خلال خلق معرفة جديدة عن طريق البحث العلمي والتكنولوجي وتدريب العمال ذوي المهارات من خلال البعثات التعليمية.
- التصنيف الجديد للجامعات: والذي يضم المعايير التالية: تركيز الموهبة والتمويل الكافي والحوكمة المناسبة، مما يزيد من الضغط على إدارة الجامعة

1-2- دور الحوكمة في التوجه الريادي للجامعة

تعد الحوكمة من العناصر الأساسية التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي للجامعة وتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي و فيما يلي أهم أدوار الحوكمة في التوجه الريادي للجامعة:¹²

- تعزيز القيادة الاستراتيجية: الحوكمة الفعالة تساهم في توفير إطار عمل يساعد القيادات الجامعية على اتخاذ قرارات استراتيجية هامة تتعلق بتطوير التوجه الريادي. من خلال هيئات الحوكمة، يمكن تحديد الأهداف المستقبلية والموارد اللازمة لتحقيقها، مما يعزز قدرة الجامعة على التميز والابتكار.
- تحقيق الشفافية والمساءلة: تعزز الحوكمة الشفافية في عملية اتخاذ القرار وتضمن المساءلة من خلال آليات متابعة وتقييم دقيقة للأداء. هذه الشفافية تجعل الجامعة أكثر قدرة على جذب الشركاء والمستثمرين والمواهب.
- تعزيز الابتكار الأكاديمي والبحثي: من خلال حوكمة قوية، يمكن تحفيز الإبداع والابتكار في البرامج الأكاديمية والبحثية. حيث أن الدعم المؤسسي للبحث العلمي يصبح أكثر وضوحاً وفاعلية، مما يساهم في تطوير حلول مبتكرة للتحديات والاقتصادية.
- تعزيز التعاون مع الصناعة والمجتمع: تساهم الحوكمة في تعزيز العلاقات بين الجامعة والمجتمع المحيط بها من خلال سياسات تشجع على التعاون مع القطاع الخاص، بما في ذلك ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة والمتوسطة. هذا

¹² صراح بن لحرش وراضية زهيو، دور حوكمة الجامعات في التوجه الريادي وتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة جامعات: تكسفورد، هارفرد، طوكيو، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية، العدد 14، 2025، ص 63

التعاون يعزز من توجه الجامعة الريادي من خلال توفير فرص تطبيقية للبحث والابتكار

-تحقيق الاستدامة المالية: الحوكمة تساهم في تعزيز القدرة على إدارة الموارد المالية بشكل فعال، مما يضمن استدامة المشاريع

الريادية. من خلال اتخاذ قرارات مالية مدروسة، يمكن للجامعة دعم المبادرات الريادية ودعم الابتكار الأكاديمي، بما يساهم في

تأمين مصادر تمويل مستدامة.

- تحسين الأداء المؤسسي: الحوكمة الفعالة تضمن تحسين الأداء المؤسسي من خلال تنفيذ استراتيجيات واضحة لقياس الأداء

وتقويمه. هذا يساعد الجامعات في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتحقيق التميز الأكاديمي والبحثي.

- تعزيز بيئة العمل الجذابة: من خلال وضع سياسات حوكمة تشجع على الابتكار والمشاركة من قبل أعضاء الهيئة التدريسية

والإدارية، يمكن للجامعة خلق بيئة عمل محفزة لريادة الأعمال. هذا يعزز من قدرة الجامعة على جذب أفضل العقول والمواهب

التي تساهم في تحقيق أهدافها الريادية

2- الكفاءات

2-1- مفهوم الكفاءة

تعتبر الكفاءة مفهوم متعدد الأوجه من حيث المجالات المطبقة حيث يعرف (mintzberg) الكفاءة بأنها القدرة اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، وبمعنى آخر الكفاءة هي البلوغ إلى أي هدف تسعى إليه المؤسسة.¹³ كما تعرف بانها: هي القدرة على التوفيق والتحرك للموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الموارد الفيزيولوجية، الثقافة، القيم، الاتجاهات... إلخ) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية... إلخ)، بمعنى آخر هي نتاج تسلسل نشاطات متعددة مستمدة من المهارات.¹⁴ فيمكن القول ان الكفاءة هي مجموع المعارف العلمية والعملية (المهارات) والسلوكية التي يتبناها الفرد خلال اداء عمله.

2-2- خصائص الكفاءة

من التعاريف يمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الكفاءة¹⁵:

- الكفاءة مكتسبة: بمعنى أن الفرد داخل المنظمة يتفاعل مع التغيرات في المحيط الداخلي والخارجي، وهذا ما يكسبه مجموعة من الخبرات والمهارات

¹³ كريم عاقب وآخرون، واقع ممارسات ادارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات، جامعة زيان عاشور، المجلد 10، العدد 01، 2024، ص 184

¹⁴ قرش عائشة، دور القيادة الادارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016، ص 88

¹⁵ راضية بصايم، التكوين كاداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة -دراسة حالة، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة وهران 2، 2022، ص 56

- التي تؤثر على سلوكه و على قدراته.
- الكفاءة مرنة: أي أن سلوكيات الأفراد داخل المنظمة تتميز بالقدرة على التغير أو التطور، مما ينعكس على عادات و مهارات وقدرات الفرد في وضعية العمل
 - الكفاءة توليفة من المعارف: بمعنى أن الكفاءة تتكون من مجموعة من المعارف، الضمنية والصريحة، التي تمكن الموظف من أداء وظائفه على مستوى منصب العمل.
 - الكفاءة تطبيقية: نقصد بها هنا منصب العمل، أي أن التمييز بين موظف ذو كفاءة أو العكس يكون من خلال أدائه لوظائفه، و النتائج المحققة من قبله، من خلال حسن لتسيير، و العقلانية في إتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، روح المبادرة، المعرفة التواصلية...
 - الكفاءة تتطور: أي أن التغييرات التي تطرأ على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية تلزم المنظمة على محاولة مواكبتها من خلال تنمية وتطوير مواردها البشرية لتكون أكثر قدرة وقابلية على التأقلم.
 - الكفاءة تؤثر على أداء المنظمة: من خلال إتخاذ القرارات، و القدرة على تسيير المواقف، تساهم في التأثير على أداء المنظمة بحسب فعالية هذه القرارات، و توقيتها)

3-2- أنواع الكفاءات:

- وفقا لمضمون الكفاءات تقسم الكفاءات الى:
- الكفاءات التقنية : تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات (الإنتاج، التسويق، التصميم... الخ) إلى الكفاءات التقنية المتمثلة في استعداد الفرد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة مثل كفاءة تحرير النصوص، إدارة المعطيات
 - الكفاءات الاجتماعية: تعرف بأنها القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين سواء كانوا أفرادا عاملين، عملاء، موردين،... الخ
 - الكفاءات التصورية : تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعد في أداء عملها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف واعتبارها أداة إستراتيجية تحدد مصير المؤسسة، ويتناسب مع هذه الوظائف الكفاءة التصورية (النظرية) التي يعرفها البعض بشكل مختصر في القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة.

في حين توجد كفاءات فردية وجماعية واستراتيجية : ¹⁶

- الكفاءات الفردية: و تعني المعارف و المهارات والقدرات للفرد، التي تمكنه من أداء وظائفه بفعالية و نجاعة، أي تختص بالفرد

- ووضعية عمله، بمعنى تطور الفرد وقدرته على التسيير الجيد للمواقف و المشاكل في منصب عمله.
- الكفاءات الجماعية: وتعني مجموع الكفاءات الفردية التي تسمح بالعمل ضمن فريق لتحقيق هدف مشترك، تعتمد على الاتصال الفعال بين مجموعة العمل
- الكفاءات التنظيمية: و هي القدرات الإستراتيجية لوحدة بشرية مكثفة ذاتيا، حيث تتضمن الاندماج و التفاعل بين الكفاءات الفردية من أجل تعزيز تطور المنظمة و زيادة أدائها

2- مبادئ حوكمة الجامعات كدعامة لتطوير الكفاءات

- اختلف الباحثين في تحديد مبادئ الحوكمة خاصة في قطاع التعليم العالي ، حاولنا دمجها في النقاط التالية: ¹⁷
- السياق العام والرسالة والأهداف: يعد الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل الإيجابي بين الجامعات والدولة أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات، ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري الجامعات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة.
- توجه الإدارة: تشير الإدارة إلى القرارات الروتينية اليومية لتسيير شؤون الجامعة، كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين وترقية ومكافأة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين، وإنشاء وصيانة هياكل ومنشآت الجامعة، ويشمل توجه الإدارة أيضا كيفية اختيار مدير الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري، وكل ما هو متعلق بشؤون إدارة الجامعة.
- الاستقلالية: تعد الاستقلالية من أهم مبادئ حوكمة الجامعات، فالاستقلالية المالية تعني قدرتها على تحديد الرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطات وترحيل التمويل الحكومي الفائض، والقيام باقتراض الأموال واختيار مصادر التمويل المناسبة، أما الاستقلالية الأكاديمية فتعني قدرة الجامعات على إعداد وتصميم المناهج الدراسية وتعديلها، وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص، وتقييم البرامج التعليمية، وتقييم مناهج وطرق التدريس، وتقييم مخرجات التعليم بالجامعات.
- المساءلة: تعد المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، فهي تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية، وحتى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات، وترتبط المساءلة بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات (بما في ذلك أهداف الجامعة، التحصيل العلمي للطلاب، وحجم توظيف الخريجين) والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والمراجعة المالية، وإدارة المخاطر.

وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرار، والحوار الأكاديمي الديمقراطي، وعليه يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية، وهذا مرتبط بالمناخ السياسي للدولة. للإشارة فقد ازدادت أهمية المساءلة في ظل قيام الحكومات ووزارات التعليم العالي في مختلف دول العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيدا من الاستقلالية الأكاديمية والمالية.

- المشاركة: وتعني إتاحة الفرصة لكل أصحاب المصلحة دون استثناء من المشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات، خاصة القرارات الإستراتيجية، ورسم السياسات، ووضع قواعد العمل التي تنظم سير الجامعة. وعلى الرغم من اتساع مجموعة أصحاب المصلحة في كل ما يخص الجامعة تبعا لنوع الجامعة والإطار العام لمنظومتها، فعادة ما يكون أصحاب المصلحة هم: الطلاب، هيئة التدريس والهيئة الإدارية، الحكومة، والجهات المانحة، وجمعيات المجتمع المدني والنقابات والخريجين.

- الاتجاه: ويعني اهتمام القادة والجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، والتي تفضي إلى تحقيق التنمية البشرية والإدارية، وبالتالي التنمية الاقتصادية، وتضمن جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي؛

- الأداء: وهو استجابة الجامعات في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة، ضمن إطار الكفاءة والفعالية وبالتالي الرفع من الأداء، بهدف تلبية الاحتياجات العامة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛

- العدالة: بمعنى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات بشكل سليم، يؤدي إلى تحقيق العدالة بالتحديد الشفاف للحقوق والواجبات، وضمان السيادة، وتطبيق القوانين والتشريعات التي تحكم الجامعات بنزاهة وعدالة.

3 - آليات تطوير الكفاءات في ظل الحوكمة

3-1- مفهوم تطوير الكفاءات

تعتبر الكفاءة و المعرفة اهم الموارد الاستراتيجية للمنظمة و هذا ما يدفع للمنظمة المحافظة عليها و الرفع من فعاليتها وكفاءتها اذ تمكن عملية تطوير الكفاءات من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم و تشارك المعارف و التعاون بين الافراد الذي بدوره يساهم في مواكبة التغيرات الداخلية و الخارجية للمحيط و الرفع من مستويات اداء الافراد من خلال تحسين مهاراتهم و قدراتهم

و يمكن تعريفها بانها اجراءات متخذة من قبل المنظمة تهدف الى تعزيز قوة الكفاءات التي يتحكم بها الافراد و الرفع من مستوى الكفاءات التي لا يتحكمون بها،

كما تبرز اهمية تطوير الكفاءات في النقاط التالية: ¹⁸

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.

- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع
- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والانتاجية لديهم.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء
- تعتبر أداة لتعزيز عملية اكتساب قدرة تنافسية للمؤسسة.

بالإضافة إلى:

- إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في أنظمة المؤسسات وما يتطلب نجاحه من رفع في مستوى الكفاءات الموجودة، وإعادة تنظيم لمناصب العمل.
 - تنامي تدويل الأسواق، وما رافقه من ازدياد حدة الضغوطات التنافسية التي من الضروري مواجهتها من قبل المؤسسات لضمان بقائها واستمراريتها، وهو ما خلق حاجة ماسة وملحة إلى وجود كفاءات تساهم بفعالية في تلك المواجهة.
 - تعتبر القدرة التنافسية المرتكزة على الدراسات والمعارف العملية أسهل قدرة يمكن إخفاؤها عن أعين المنافسين، وأصعبها تقليداً ومحاكاة، وهو ما يضمن إنشاء قاعدة صلبة لإرسائها
- 2-3- مجالات تطوير الكفاءات البشرية
- ان مجالات تطوير الكفاءات البشرية و خاصة في ظل التطورات في البيئة الخارجية متعددة، لكننا يمكن أن نحصرها فيما يلي: ¹⁹
- التشجيع على التعلم
 - معالجة وتسيير المعلومات.
 - القدرة على الإستنباط والتحليل.
 - القدرة على إتخاذ القرارات.
 - القدرة على الإتصال ومعرفة اللغات.
 - العمل في جماعة، التعلم والتعليم المرتكزين على الجماعات.
 - التفكير الإبداعي والقدرات على حل المشاكل.
 - التسيير والإدارة، والتفكير الاستراتيجي.
 - الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية.
 - حسن التصرف في الوقت وتسييره وإستغلاله والمرونة .
 - القدرة على إدارة الوقت وحسن تسييره وتنظيمه.
 - التعامل مع مختلف الموارد سواءا كانت مادية أو مالية أو بشرية.
 - تفعيل المشاركة الإيجابية.
 - القدرة على تكوين علاقات مع الآخرين والتأثير فيهم.

3-3- آليات تطوير الكفاءات البشرية

حتى تتمكن المؤسسة من تطوير كفاءاتها البشرية لا بد أن تقوم بما يلي:²⁰
1. التدريب المستمر: من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها، فالمؤسسة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات الماهرة وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عمليات التدريب.

وينبغي أن يقوم بهذه المهمة شخص على أعلى مستوى من الفهم والقدرة على توضيح الأسلوب الأمثل الذي ينبغي أن يعمل به الجميع وهذا الشخص ينبغي أن يكون أعلمهم وأعرفهم، وبالتالي فإن التدريب ينبغي أن يكون سليماً من أول الأمر. إذ يجب أن يكون التدريب مرتبطاً على الكفاءات و بناءاً على مرجعية كفاءات وقاموس الكفاءات بعد تحديد مستوى المتدرب و حاجته الفعلية

2. تشجيع البحوث والتطوير: إن توفير ودعم الميزانيات المخصصة لمعامل البحث والتطوير أمر هام وضروري للحصول على الابتكارات والإبداعات الفنية لتصميم خدمات جديدة أو تطوير وتحسين جودة وأداء الخدمات الحالية، إذ إن هيئة التدريس المشاركين في البرامج الأكاديمية الخارجية غالباً ما يعودون برؤى محسنة حول الحوكمة، تشمل استراتيجيات جديدة للإدارة المؤسسية، والأساليب التربوية، والشراكات البحثية. هذا الانفتاح العالمي ضروري لترسيخ ثقافة حوكمة تحتضن الابتكار وتلتزم بأفضل الممارسات الدولية.²¹

3. الإستثمار البشري: إن الاستثمار في الأفراد لبناء التميز وزيادة الكفاءة، يعتبر من أفضل الاستثمارات وتساهم الاستثمارات في الكفاءات البشرية في انجاز وتحقيق التميز عن طريق: تحسين الإنتاجية بكفاءة جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المؤسسة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة. ويهدف الاستثمار البشري إلى تطوير الكفاءات في مختلف مستويات الإدارة ويساعدها على التوافق مع البيئة وتحقيق الأهداف وتحقيق خطط وبرامج العمل وتنفيذ برامج العمل اليومية.

4. المشاركة: تعد مشاركة الكفاءات من المبادئ الأساسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها، وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة الكفاءات والموارد البشرية في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف، التخطيط، صنع واتخاذ القرارات، التنفيذ والمتابعة والتقييم) وحتى يمكن تحقيق هذا المبدأ يجب تحقيق العوامل التالية:

- تحقيق التقارب بين العاملين.
- الاستخدام الأمثل لطاقت العاملين ، وتوظيف كفاءاتهم بفعالية.
- توفير مناخ مناسب للعمل الجماعي.
- تحفيز العاملين على النجاح في العمل.

²⁰ قرش عائشة ، مرجع سابق ، بتصرف ، ص 107-109

²¹ Darma wansa, Human Resource Development Strategies for Achieving Good University Governance: A Literature Review, roceedings of the 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics 2024 (ICAME 2024), Advances in Economics, Business and Management Research,p2881

- إشراك العاملين في الملكية وفي حل المشكلات وفي اتخاذ القرارات.
5. إتاحة الفرصة للتفكير الابتكاري: يتصف التفكير الابتكاري بجملة من الخصائص، والتي يجب التعرف عليها ومراعاتها عند وضع خطط وبرامج تطوير الكفاءات البشرية والقدرة على الابتكار ومن أهمها ما يلي:

- مرونة التفكير الابتكاري وقدرته على أن يطوع نفسه فيتحرك في كل الاتجاهات ويتعامل بمرونة واضحة مع العوائق سواء بالتخلص منها أو تقليل حدتها.

- التفكير الابتكاري يستطيع أن يحول المشكلة إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.

- ظاهرة بشرية طبيعية تتوافر لدى الأفراد ولكن بمستوى متفاوت، ويتطلب التعامل معها استخدام أساليب وأدوات متنوعة تتفق وتركيبية العنصر البشري.
 - عملية محورية يتطلب تطويرها وتوظيفها على أن تدور الجهود حول أربعة عناصر أساسية هي: الفرد، أسلوب التفكير، البيئة أو المناخ الذي تتم فيه، والهدف الذي يتمثل في الناتج النهائي.
 - عملية تفاعلية تتطلب مزيجا من التفاعل والانسجام بين جوانب المعرفة، الخبرة، الرغبة في التفكير والدراسة بأدوات التقييم وتطبيقها من جانب آخر.
 - 6. التعلم و التطوير الذاتي: و ذلك يعتمد على الفرد بحد ذاته، من خلال الرغبة والقدرة على إكتساب المعارف، و تعتمد على مجهوداته الخاصة كقراءة الكتب، البحث، التعلم من خلال العمل، الدراسة التجارب... كلها تسمح للفرد باكتساب التجارب، و بالتالي تطوير المهارات في مجال تخصصه ²² . ويعرف التعلم " بأنه جميع العمليات المستثمرة التي تهدف إلى إكساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب وخبرات حياتية لإحداث تغيير نسبي ودائم في سلوكه ²³ وهناك عوامل تساهم في نجاح إستراتيجية التعلم في تطوير الكفاءات البشرية نذكرها فيما يلي : ²⁴
 - إعتداد أنماط تنظيمية تتسم بالمرونة والحيوية.
 - استخدام وسائل الاتصال الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.
 - آليات توفير المعلومات عن الأداء المنظمي والجماعي والفردية.
 - تقييم طبيعة المعارف والمهارات المتوافرة وما هو مطلوب توفيره.
 - تقييم إتجاهات القيم و السلوكيات الفردية والمنظمية.
 - تحديد متطلبات دعم ممارسة التمكين.
 - ضرورة توفير المتطلبات المالية التي تحتاجها إستراتيجية التعلم مع مراعاة ظروف المؤسسة المالية.
7. استخدام تطبيق تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في تطوير الكفاءات

²² راضية بصايم، مرجع سابق، 81

²³ قرش عائشة ، مرجع سابق ، ص124

²⁴ قرش عائشة ، نفس المرجع ، ص134

تطور كفاءات الأفراد نتيجة يأخذ أشكال ومظاهر عديدة لهذه التطورات تظهر على الكفاءات بشتى أنواعها: علمية ، عملية ، سلوكية :²⁵
- تطوير الكفاءات السلوكية:

تفجير الكفاءات وتحفيزها عن طريق بروز البرمجيات الجماعية group ware
برمجيات الفريق Temware و بالتالي فان
TIC تساعد في تفعيل العلاقات بين الأفراد والتفاعل مع المحيط ، وتنمية كفاءات
النفوذ والتأثير في الغير " compétence
" d'influence ويكتسب الفرد كفاءة الحساسية وهي كفاءات الاستماع والإصغاء
لتصرفات الغير بحساسية
- تجسيد وإظهار المعرفة هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى
معرفة معلنة تشمل على المعلومات المتعلقة بالنماذج الفكرية يمكن التشارك
بها ، والحصول على مردودات من خلال الحوار وتستطيع أن تدعمها نظم
المشاركة والتعاون والبرمجيات الجماعية ، وهذا يعني أن TIC تجعل المعارف
قابلة للنقل و التشارك مع الآخرين .

- تطوير الكفاءات العلمية "المعرفي": SAVOIRE
ساعدت تقنية المعلوماتية في انتشار لغة إلكترونية تعتمد على الرمز، مما كان له
أثر على طريقة الاكتساب و التفكير وتحقيق نوع
من "التوحد اللغوي" بين أفراد مجتمع المعرفة على اختلاف مشاركتهم الثقافية ،
كما تساعد TIC على تطوير معارف الأفراد من
خلال توفير وتوسيع مصادر اكتساب المعارف وتطوير عمليات التدريب مثل
التعليم و التكوين الإلكتروني .

- تطوير الكفاءات العملية : SAVOIRE FAIRE
يؤدي تطبيق TIC إلى تطوير العديد من الكفاءات الفردية والجماعية و التي تؤثر
على أداء المنظمة ككل و تطورها فتظهر ملامح عملية جديدة مساهمة للهيكل
التنظيمية المطورة بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أهمها : الإبداع ،
الاستقلالية ، كفاءات تسيير المعلومة وعلى وجه الخصوص المساعدة في اتخاذ
القرارات الصائبة

4- معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعة

يوجد العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة
بالجامعات نذكر منها:²⁶

²⁵ مصطفى عومرية و بن عمبو الجيلالي ، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على كفاءات العمال في ظل تطبيقات
ادارة الموارد البشرية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5،
العدد 01، 2016، ص 51، 52

²⁶ زيدان محمد و زيدان عبد الرزاق ، مرجع سابق، ص 354، بتصرف

- الثقافة السائدة في الجامعة و مدى تقبل الموظفين والادارة لمبادئ الحوكمة
- المناخ السياسي العام داخل وخارج الجامعة؛
- تأثير الحوكمة على مستوى الدولة على درجة الحوكمة بالجامعات؛
- التشريعات الجامعية والحكومية، وخاصة تشريعات الوزارة الوصية؛
- آلية اختيار الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعات؛
- أسلوب إدارة الجامعة و دور القيادة في دعم التغير و تبني نموذج الحوكمة الرشيدة
- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية
- التحديات التقنية و المالية

الخاتمة :

في ختام هذا البحث يتضح جليا ان الحوكمة والكفاءات يمثلان وجهين لعملة واحدة ، فلا يمكن تحقيق تميز مؤسسي بدون توفر اسلوب اداري يوفر الشفافية و العدالة اذا تعتبر الحوكمة البيئة الآمنة للعمل و لا يمكن تحقيق أي تقدم ان لم تتوفر المؤسسة على كفاءات ذات قيمة استراتيجية عالية رغم وجود اسلوب اداري صالح للعمل و الابتكار

لقد خلصت الدراسة الى ان نجاح الحوكمة في الوسط الجامعي يرتكز اساسا على كفاءاتها البشرية سواءا كانوا موظفين او اساتذة من خلال وضع برامج تدريبية مستمرة مبنية على تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و تشجيع التعلم و التطور الذاتي و تحفيز الابتكار و خلق بيئة عمل جماعية لتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والوصول الى التشارك المعرفي لنقل الكفاءات بين الاجيال ، وحثمية التصدي للمعوقات و مقاومة التغير

ان توفر ثنائية حوكمة و كفاءات بشرية يساهم في تطوير الاداء المؤسسي للجامعات و تحقيق التنمية المستدامة في قطاع التعليم العالي، اذ توصي هذه الدراسة بتعزيز الثقافة التنظيمية الموالية للحوكمة و نشر الوعي التنظيمي و وضع برامج تطويرية واضحة تتميز بالعدالة والشفافية تمس جميع الموظفين ، كما توصي الدراسة بالاستثمار في مجال الانظكة الذكية لتسيير الكفاءات

قائمة المراجع:

- مرسلي حليمة، العلاقة التبادلية بين حوكمة المؤسسات و تسيير الكفاءات البشرية، اطروحة دكتوراه، تخصص حوكمة المؤسسات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم ، 2020
- مصطفى عومرية و بن عمبو الجيلالي ، تأثير تكنولوجيا الاعلام والاتصال على كفاءات العمالي ظل تطبيقات ادارة الموارد البشرية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد01، 2016
- قرش عائشة، دور القيادة الادارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2016

- راضية بصايم، التكوين كاداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة -دراسة حالة، اطروحة دكتوراه تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة وهران 2، 2022
- صراح بن لحرش وراضية زهيو، دور حوكمة الجامعات في التوجه الريادي وتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة جامعات :تكسفورد، هارفرد، طوكيو، مجلة الحدث للدراسات المالية و الاقتصادية ، العدد 14، 2025
- كريم عاقب وآخرون، واقع ممارسات ادارة الكفاءات في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة ادارة الاعمال والدراسات، جامعة زيان عاشور، المجلد 10، العدد 01،
- زيدان محمد و زيدان عبد الرزاق ، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 05، العدد 02، 2019
- أحمد عاطف محمد عبد العليم، دور الحوكمة في تحسين أداء العاملين بالمنظمات العامة -دراسة ميدانية على العاملين بمحكمة شمال اسيوط الابتدائية، مجلة البحوث الادارية، مجلد 43، العدد 01، أكاديمية السادات للعلوم الادارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، 2025
- زهرة عباس، حوكمة الجامعات كمدخل لاصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير و معوقات التطبيق -نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة ،مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 01، 2019
- Mohamed Temmar And others , Governance: basic concepts, Afak For Sciences Journal, Volume: 09/ N°: 02 (2024),.
- MARIA DE LOURDES MACHADOTAYLOR & PEDRO MATIAS, GOVERNANCE IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: A GLIMPSE FROM THE US, INTERNATIONAL JOURNAL OF FILM AND MEDIA ARTS, Vol. 7 , , 2022
- Darma wansa, Human Resource Development Strategies for Achieving Good University Governance: A Literature Review, roceedings of the 9th International Conference on Accounting, Management, and Economics 2024 (ICAME 2024), Advances in Economics, Business and Management Research