

المبحث الأول : ماهية الحوكمة الاداريةالمطلب الأول مفهوم الحوكمة الإدارية: • اختلف مفهوم الحوكمة الإدارية باختلاف الأماكن وإختلاف الباحثين، حيث نجد العديد من المفاهيم التي وضعت لتعريف عن هذا المصطلح ونذكر من بينها مايلي : • - الحوكمة لغويا معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط وقيود تحكم لعلاقات داخل المنظمة. • - ويتضمن مصطلح الحوكمة العديد من الجوانب منها: • الحكمة: ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد. • الحكم : ما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك. • الإحتكام: ما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة. • التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند إنحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين .. يعود لفظ الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعتبر عن قدرة ربان السفينة ومهارته في قيادة السفينة، قيم وأخلاق نبيلة، وسلوكيات نزيهة وشريفة في الحفاظ على الركاب وممتلكاتهم، ودفاعه عنها ضد الأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار، فإذا الحوكمة هي مجموعة القواعد والضوابط " governor Good " عاد إلى ميناء الإبحار سالما أطلق عليه القبطان المتحكوم أو والإجراءات الداخلية في الإدارة، التي توفر ضمانات تحقق حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالإدارة.. الحوكمة الإدارية هي عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار، ومراقبة العمليات داخل المؤسسة ورصدها. - الحوكمة هي مجموعة ممارسات تنظيمية وإدارية تضبط العلاقة بين أصحاب المصالح المختلفة بمن فيهم متلقوا الخدمة، وتحمي حقوق الأطراف ذوي العلاقة من الممارسات الخاطئة للمديرين.. إن للحوكمة مفهوم شمولي ومتعدد جاء ليلبي متطلبات الأعمال الخاصة والحكومية، تعرف تقاسم الأدوار بشفافية ونزاهة وتتطلب تعزيز جوانب المساءلة في منظمات الأعمال الخاصة والحكومية ، ذلك لتجنب حالات الفساد الإداري والغش، والتلاعب والتي من المحتمل أن تؤدي إلى إنبهار الشركات والتأثير على الوضع الإقتصادي والاجتماعي في البلدان، ويحوي مفهوم الحوكمة أمرين أساسيين هما:- تحقيق الكفاءة والفاعلية في الجوانب الإدارية والإقتصادية لعمل الشركات كافة.. التأكيد على الجانب السياسي للمفهوم، والمساءلة والشفافية مركزا على منظومة القيم الديمقراطية وتقاسم الأدوار.. تعرف الحوكمة أيضا بأنها الهياكل الوظائف والمسؤوليات)، العمليات (الممارسات)، والتقاليد التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكد من تحقيق رسالة المؤسسة المطلب الثاني أسباب ظهور الحوكمة الادارية في المؤسسة الجامعية :ارتبط اهتمام قطاع التعليم العالي والمؤسسات الجامعية بالحوكمة الادارية إلى جملة من الأسباب التي تواجه هذا الأخيرة والتي من ضمنها : - زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، لاسيما مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة؛- ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية أو الخاصة، يمكن بسبب تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و ما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم، كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي و وزيادة المنافسة بشكل كبير؛- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية؛- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي؛- ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص؛- ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية؛ المطلب الثالث محددات الحوكمة الإدارية:يتفق تقريبا جميع الباحثين في هذا المجال أن التطبيق الجيد والمنظم للحوكمة المنظمات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات هي :- محددات داخلية- محددات خارجيةوتتمثل هذه المحددات في ما يلي:1- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤد توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاث.2- المحددات الخارجية: وتشير المحددات الخارجية إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الإقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الإحتكارية والإفلاس ومكافحة الفساد)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على جميع منظمات المجتمع.وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الاسواق بكفاءة منها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الاوراق المالية وغيرها)بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والإستشارات المالية والإستشارية إضافة إلى وجود جهاز قضائي شفاف وعادل

وقادر على تحديد المسؤولية ومحاكمة مرتكبي المخالفات الادارية والمالية وفي الأوقات السريعة والمناسبة. الشكل (01)

المحددات الداخلية للحوكمة الإدارية المصدر (من اعداد الطالبان) الشكل رقم (02) يمثل المحددات الخارجية للحوكمة المصدر (من اعداد الطالبان) المبحث الثاني : أهمية وأهداف الحوكمة الادارية المطلوب الأول أهمية الحوكمة الإدارية: للحوكمة الإدارية أهمية كبيرة داخل المؤسسات والشركات والإدارات المختلفة فهي: - تحارب الفساد الإداري وتحاول القضاء عليه للإرتقاء والإزدهار. - تمكن من رفع الكفاءة الإقتصادية للشركة من خلال وضع أسس للعلاقة بين مديري الشركة و مجلس الإدارة والمساهمين. - تعمل على وضع إطار تنظيمي، والذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة لأعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية لكي يعملوا على تحقيق أهداف الشركة التي تراعي مصلحة المساهمين. - تحظي الإدارات التي تطبق قواعد الحوكمة بزيادة ثقة المستثمرين، لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم، ولذلك نجد أن المستثمرين في الإدارات أو الشركات التي تطبق قواعد الحوكمة جيدا، لن يقدموا على بيع أسهمهم وحتى لو تعرضت لأزمات مؤقتة. - الحد من مظاهر الفساد الإداري والمالي، حيث توصلت العديد من الدراسات إلى إتباع المبادئ السليمة للحوكمة يؤدي على توفير الإحتياجات اللازمة ضد الفساد الإداري والمالي، ويساهم في تشجيع وترسيخ الشفافية في الحياة الإقتصادية، حيث يساعد المراجعين الخارجيين على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين عمليات المؤسسة، وبالتالي التقليل من مخاطر الفساد الإداري والمالي . - تعزيز العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة، حيث يعمل نظام الحوكمة على ضمان العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف من المساهمين والمستثمرين وغيرهم من أصحاب المصلحة المشتركة، حيث أن الحوكمة تسعى من خلال القوانين والإجراءات التي تتبناها إلى العمل على ضمان سير عمل هذه الشركات وفق الإجراءات المنصوص عليها في اللوائح الداخلية للشركة والصادرة من الجهات التشريعية. - "إن تأسيس إطار قوي للحوكمة يساعد على تقييم المخاطر بصورة أكثر فاعلية والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال. حيث يساعد إطار الحوكمة القائم على أسس صحيحة على مواجهة متطلبات وتحديات توسعها ونموها، ومن العناصر الأساسية للحوكمة السليمة هو وجود مجلس إدارة قوي، الأمر الذي يعد أساسيا في توجيه إستراتيجية الشركة للنمو وضمان ألا يؤثر النمو على نجاح الإدارة بالتالي الشركة. - تساهم في جذب واستقطاب المواهب وأصحاب الكفاءات، حيث تمثل القوى العاملة مجموعة أساسية من مجموعات أصحاب المصالح في كل مؤسسة، ويمكن للشركة من خلال شهرتها إستقطاب المواهب والإحتفاظ بها، بإعتبارها من أئمن وأكبر الأصول قيمة في الوقت الحاضر ، ويؤثر صيت وسمعة الشركة في تحديد ما إذا كانت مكان عمل مفضل أم لا، - تشجع الحوكمة المؤسسات على القيام بدور إجتماعي أكثر فاعلية، حيث أصبحت بعض المؤسسات تدرك أنها ليست بمعزل عن المجتمع، فاتجهت إلى توسيع أنشطتها لتشمل ما هو أكثر من النشاطات الإنتاجية، مثل تنفيذ الدراسات والبحوث التي تعود بالنفع للشركة. والمجتمع والبيئة والإقتصادية، أخذتا بعين الإعتبار الأركان الثلاثة للتنمية المستدامة، النمو الإقتصادي والتقدم الإجتماعي وحماية البيئة".المطلب الثاني أهداف الحوكمة الادارية :تهدف حوكمة الادارية إلى تحقيق عدة مميزات تمكن المؤسسة من ممارسة نشاطها بكفاءة وفعالية، كما تضمن استمراريته ونموها في المستقبل، 1. تحديد أسس العلاقة بين الملكية والإدارة وتقليل مشاكل الوكالة ويكون هذا باتباع الإجراءات التالية: إيجاد الهيكل الذي تتحدد من خلاله أهداف المؤسسة ووسائل تحقيق تلك الأهداف ومتابعتها .

المراجعة والتعديل للقوانين الحاكمة لأداء المؤسسات بحيث تتحول مسؤولية الرقابة إلى طرفين وهما مجلس إدارة المؤسسة والمساهمين ممثلين في الجمعية العمومية للمؤسسة، ومنحهم حق مساءلة إدارة المؤسسة. الفصل بين المهام والمسؤوليات الخاصة بالمديرين التنفيذيين ومهام مجلس الإدارة ومسؤوليات أعضائه.تقييم أداء الإدارة العليا والرقابة عليها وتعزيز المساءلة.إشراك المساهمين والموظفين والدائنين والاضطلاع بدور المراقبين بالنسبة لأداء المؤسسات وضمان حقوقهم. تجنب حدوث مشاكل محاسبية ومالية بما يعمل على تدعيم واستقرار نشاط المؤسسة وزيادة الثقة في إدارتها. وضع أنظمة وضع يتم بموجبها إدارة المؤسسة وفقا لهيكل يحدد توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الإدارة والمساهمين. تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في المؤسسة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وضوابط.2. تعظيم أداء المؤسسات وتحسين كفاءتها: مساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية تخدم الكفاءة الإدارية والمالية. وضع الأنظمة الكفيلة بمنع أو تقليل الأخطاء غير العمدية والعمدية والتصرفات غير المقبولة إداريا وأخلاقيا. زيادة تدفق المعلومات في إطار من الشفافية وتطوير الخبرات والمهارات. العمل على تحسين الأداء المالي من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين. العمل على تسيير الاستثمارات بكفاءة وتعظيم الربحية وإيجاد فرص عمل جديدة.المبحث الثالث مبادئ و مراحل تطبيق الحوكمة الادارية

وتحدياتها:المطلب الأول مبادئ الحوكمة الادارية :إن مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى أو على المستوى الكلي، إلا أنه وفقا للأدبيات التي بحثت في الموضوع ووفقا لتقرير البنك الدولي لسنة 2012 تم تحديد ستة مبادئ للحوكمة. – الإطار العام: أحد العناصر الرئيسية في تقييم أنظمة الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي هو الإطار العام والتفاعل بينها وبين الدولة يندرج ضمن هذا البعد ثلاث مجموعات من المؤشرات هي تحديد مهام ورسالة الجامعة والإجراءات المتبعة لإرسائها وأصحاب المصلحة المعنيون بذلك، تحديد الأهداف وتنفيذها وآليات المتابعة المستخدمة لتقييمها والإطار القانوني والسياق الوطني اللذان تعمل الجامعة في ظلهما. – الإدارة: يعكس مدى تطبيق مؤسسات التعليم العالي لمفهوم الإدارة العمومية الحديثة في القرارات الخاصة بإدارة شؤونها اليومية، على سبيل المثال قبول الطلبة وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين ومكافأة وترقية أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين، وإنشاء وصيانة المنشآت. يشمل ذلك أيضا آليات الإدارة المتمثلة في كيفية اختيار رئيس الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري أيضا تشمل هياكل الإدارة والأقسام أو الوحدات ومهامها ومسؤولياتها وحدود مساءلتها وآليات تقييم أدائها؛ – الشفافية : هي معيار من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيبها وآلية لقياس درجة الحوكمة في المجتمع وأيضا معيارا مهما في التصنيف العالمي للجامعات الشفافية هي تمكين أصحاب المصلحة من الحصول على المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات ذات التأثير المشترك، من خلال الإفصاح والوضوح في تصميم وتطبيق الأنظمة والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق الأطراف الفاعلة (الأساتذة، الطلبة الإداريون،، وأيضا تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها من قبل أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي – المشاركة: تعكس أدوار ومساهمة أصحاب المصلحة في إدارة الشؤون التي تخصهم وتؤثر فيهم، بمعنى إتاحة الفرصة لجميع الأطراف للمشاركة في صناعة القرارات وصنع السياسات ووضع قواعد للعمل بطريقة مباشرة أو عن طريق ممثليهم، فيجب أن تشارك الأطراف ذات المصلحة عن طريق ممثليها في كل الأمور التي تتأثر بها، سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي. يتضمن معنى المشاركة التعاون الاقتراح، الاستشارة التمثيل والتمكين المشاركة تهدف إلى تجاوز التدرج الهرمي في السلطة، فالأخذ بالاقتراحات والتوصيات والآراء الفردية والجماعية يُمكن من الوصول إلى قرارات أكثر فعالية ويضمن سهولة تنفيذها من الضروري أن تكون هناك مشاركة فاعلة لتحقيق تفاعل مستمر ما بين مؤسسات التعليم العالي وكل الأطراف ذات المصلحة، بما يُحقّق بناء وتطوير المجتمع ويضمن التغيير الإيجابي في الدول التي أسست تلك المؤسسات، لأن المشاركة تُعد إحدى أدوات تعزيز وتفعيل الديمقراطية؛ – المساءلة: هي التزام يُلزم أصحاب المصلحة بالمحاسبة وأصحاب المسؤولية بالإجابة عن المسؤولية التي تسند إليهم، فهي تعكس واجب المسؤولين في تقديم تقارير دورية عن عملهم ومسؤولياتهم ومستويات تنفيذها، وبالتالي هي حق لأصحاب المصلحة في المحاسبة والحصول على التقارير والمعلومات اللازمة عن عمل المسؤولين بهدف رفع فعالية وكفاءة العمل المساءلة فعل تقويمي هام وضروري لكل الجهات المسؤولة ومطلب رئيس وحق للأطراف المروؤسة فهي تُمكن الأطراف ذات المصلحة داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيله أو الإساءة إلى الآخرين، كما تعد أداة مهمة لمكافحة الفساد وتحقيق الكفاءة والفعالية ترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، بما يضمن حريتها في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواء فيما يتعلق بالجانب الأكاديمي، أو الإداري أو المالي الاستقلالية الأكاديمية أو ما يسمى بالحرية الأكاديمية تعكس حرية أصحاب المصلحة في تداول المعلومات والمعرفة من بحث ونقاش وابتكار ونشر دون حواجز أو قيود، سواء من داخل الجامعة أو خارجها، أما الاستقلالية الإدارية فتعني اختار الجامعة لهيكلها الإداري المناسب وسن القوانين والأنظمة المنظمة لشؤونها من دون تدخلات خارجية وفقا لاحتياجاتها المرحلية والتطويرية، بينما الاستقلالية المالية فهي الحرية في تحديد الأولويات في تخصيص وتوزيع الميزانية في ظل الرقابة والمساءلة والشفافية التامة مهما كان نوع مصادرها المالية (حكومية قطاع الخاص. تم التأكيد في المؤتمر العالمي للتعليم العالي الذي عقدته منظمة اليونسكو سنة 1998 حول استقلالية الجامعات والحرية الأكاديمية على ضرورة تأطير استقلالية مؤسسات التعليم العالي وأن تقتزن هذه الاستقلالية بمستوى عال من المسؤولية Oxford و Mississippi والمساءلة في إطار من الشفافية مع منح هامش أكبر من المشاركة لأصحاب المصلحة .حددت جامعتي مبادئ أخرى للحوكمة هي : – السلطة: بمعنى السلطة المخولة لرئيس الجامعة من قبل الهيئات الحكومية في الدولة، والتي يمارسها عن طريق نوابه من نائب رئيس الجامعة، العميد رئيس القسم ومسؤولي الإدارة بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، وأيضا الأساتذة والطلبة. ويجب أن يتميز النقاش مع الأطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة

كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي استعمال المعلومات المناسبة، التغذية الراجعة والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب؛- التمثيل: الحوكمة الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة يتم تعيين ممثلها وفق آلية الانتخاب. تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة القرارات الإدارية والبيداغوجية المستوى المالي والإجراءات التنفيذية. يجب أن يكون الطلبة مُمثلين على مستوى مجالس الجامعة اللجان البيداغوجية، وأيضا لجان الوحدات الخارجية، لأن صوتهم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة؛ ويُعتبر هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية راجعة لتحسين الأداء، إلخ؛- الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافٍ من الديمقراطية بما يعكس الاستغلال الجيد للموارد؛- إعداد الخبراء: هذا المبدأ يتطلب تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق وفي الرقابة على عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.المطلب الثاني مراحل تطبيق الحوكمة الادارية في المؤسسة الجامعية : مثل مجلس إدارة المؤسسة، وغيرهم من ذوي المصالح، وبالتالي تشجيع المؤسسات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفء، حيث تمر حوكمة الجامعات بعدة مراحل وهي: ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة، ومعالمها، وجوانب الحوكمة وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها، كما توضح مناهجها، وادواتها، وهي مرحلة يتم فيها التفرقة ما بين الحوكمة كثقافة، وكسلوك والتزام، وتحقيق التفاهم والتعايش الفعال بين الأطراف المختلفة لها . ج - مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة : حيث تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال، ومحدد المهام، وفي نفس الوقت تحديد العقوبات والمعوقات التي تحول دون التطبيق الكامل للحوكمة ومن ثم معالجة كل منها مما يؤدي لتحسين الحوكمة في المؤسسات الجامعية . والمحاسبة والشفافية،المطلب الثالث التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية :يواجه تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العديد من الصعوبات والعراقيل، وهذا ما حيث قاما بحصر أبرز هذه التحديات في النقاط التالية :● عدم التزام الإدارة العليا بتطبيق S. Asiime & G. أكده كل من الحوكمة؛● طبيعة الثقافة السائدة داخل مؤسسات التعليم العالي؛● تفشي البيروقراطية في التسيير؛● مركزية السلطة في اتخاذ القرارات؛● عدم كفاية التمويل؛● تأثيرات العولمة.كما أشارت بعض الدراسات إلى تحديات أخرى تحول دون تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية، نوجزها في النقاط التالية :الثقافة السائدة في المجتمع: تتجلى مظاهرها في غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وعدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار الناتجة من تأثير الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، المتمثلة في ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطلاب إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل الجامعة مؤسسة بيروقراطية، ليس لمن هو أدنى في التدرج الإداري حق مناقشة قرارات المستويات العليا؛- المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. فالتنظيمات الطلابية مثلا ملزمة بالدفاع عن حقوق الطلبة، لكن ما يلاحظ على أرض الواقع أنها تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تستغلها كورقة في التعبئة السياسية؛- المنظومة القانونية الحالية: نقصد بها غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة الحالية لا تتلاءم مع التطور الحالي للجامعات التي لها أوضاع خاصة، لا يمكن أن تطبق عليها نفس القوانين المطبقة على المؤسسات الأخرى؛- طريقة إدارة الجامعة :تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في كيفية اختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية عموما، بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام، هؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية تنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ينعكس على درجة استقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية، واستقلالية كلا منهم في مواجهة رئيسهم الأعلى مما يعيق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعة من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها، وبعضهم أخذ بمبدأ الأقدمية في القسم أو الإدارة، والبعض الآخر أخذ خريج بمبدأ التكليف وبعضهم أخذ بمبدأ الانتخاب على أن تعطى بعض الصلاحيات والامتيازات؛ فغالبا ما يفضل عضو هيئة التدريس تجنب الصدام مع إدارة الجامعة تفاديا لتعسفها الذي قد يؤثر على مكتسباته المادية، أيضا غياب التنظيمات المستقلة بأعضاء هيئة التدريس، يدعم غياب تنظيمات مستقلة للطلاب داخل الجامعة بمعنى أن ضعف الدور الذي تلعبه نوادي أعضاء هيئة التدريس،- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي: يظهر هذا جليا من خلال التهميش الواضح لأعضاء الأسرة الجامعية، في اتخاذ القرارات والإصلاحات التي تخصهم وتأثر فيهم بالدرجة الأولى، هذا ما يؤثر على إمكانية تسيير

