

مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة

محمد علي الشباطات*

الملخص:

في ظل ما يشهده عالم اليوم من تحولات علمية واقتصادية وسياسية واجتماعية فإن الحوكمة أصبحت تحتل أهمية كبيرة في الموضوعات الهامة التي تركز عليها الادارات والمؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وفي معظم دول العالم حيث تساهم الجامعات في التنمية من مختلف جوانبها كمرفق عام من مرافق الدولة الاقتصادية، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام. وتعد من المؤسسات الرئيسية السبابة في مجال تطبيق متطلبات الحوكمة.

وعليه، هدف هذا البحث إلى إلقاء الضوء على مفهوم "حوكمة الجامعات" كأسلوب لممارسة سلطات الإدارة الرشيدة، في الدور الذي يلعب فيه مرفق الجامعة الحكومية والخاصة دوراً كبيراً ومؤثراً، بما يستتبعه ذلك من ضرورة ملحة لمراقبة هذا الدور وتقويمه. وهو ما يعزز استمرار ثقافة المشاركة في الحياة العامة سواء داخل حرم الجامعة أو خارجه، مما يعمل على تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع. ومؤداه الولوج الى الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساءلة إدارة المؤسسة الاكاديمية للجهات المعنية لتحقيق رؤاها ومبادئها وأهدافها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، المساءلة، الشفافية، المشاركة.

The concept of governance and its impact on universities to promote transparency, accountability and participation standards

Mohammed Ali Al-Shabatat
Middle East University/ Jordan

Abstract:

In light of what is witnessing today's world, economic, political and social transformations, the governance has become occupies great importance in the important topics that based on them administrations and public and private institutions alike. In most countries of the world where universities contribute to the development of various aspects in an annex of the economic state facilities, an important and vital part of the general community. The forerunner of the main institutions in the application of corporate governance requirements.

Thus, the goal of this research is to shed light on the concept of "governance of universities" as a way to practice good governance powers, the role in which the public state and private university facility plays a major and influential role, including that this entails an urgent need to monitor this role and incorrigible. Which promotes the continuation of the culture of participation in public life, whether on or off campus of the university, which is working on the development of the university as an academic institution supposed to reshape the cultural and scientific knowledge and attitudes of society. And the effect of transparency and access to justice and to grant the right to the accountability of the academic institution management for stakeholders to achieve their visions, principles and objectives.

Key words: governance, accountability, transparency, participation.

* أستاذ القانون العام المشارك/ كلية الحقوق/ جامعة الشرق الأوسط.

المقدمة:

مما لا شك فيه أن أي نظام مهما كان حجمه ونوعه يتكون من ثلاث مكونات رئيسية لا يستقيم بدونها وهي المدخلات والعمليات والمخرجات، وهكذا هو الحال في التعليم (الظالمي وآخرون، 2012). حيث تواجه الجامعات في الوقت الحالي تحديات كبيرة في تحقيق جودة الاداء الجامعي بسبب ما يشهده قطاع التعليم العالي والجامعات على وجه الخصوص من تدني في جودة التعليم وعدم ملاءمة احتياجات السوق.

فالأمر على درجة عالية من التعقيد والاسباب تعتبر نتاجاً لمجموعة من القضايا والمتغيرات المتشابكة التي لا يمكن النظر إلى أي منها بمعزل عن الأخرى . ويمكن إرجاع هذه القضايا إلى المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع، وإلى غياب المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة وإلى عدم مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار من خلال حوار مجتمعي حول إدارة الجامعات وحول الاسلوب الأمثل لتخطيط أنشطتها والبدائل التمويلية المتاحة للجامعات في ظل نظام متكامل للرقابة والمتابعة (خورشيد ويوسف، 2009).

ومن المؤكد أن قضية حوكمة الجامعات تحتاج إلى مزيد من الإفصاح والشفافية وتوسع رقعة المشاركة.

وعليه سيتم تقسيم هذه الدراسة إلى مبحثين، **المبحث الأول** سيتناول فيه الباحث مفهوم الحوكمة الجامعية، **والمبحث الثاني** سيعالج فيه أثر الحوكمة الجامعية في تعزيز مبدأ الشفافية، المساءلة والمشاركة.

مشكلة البحث وأسئلته:

تدور مشكلة البحث حول مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية، المساءلة والمشاركة لحاجة هذا

المفهوم إلى مزيد من الإفصاح والشفافية والتوسع في رقعة المشاركة، ولبيان هذه الاشكالية، يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤلات التالية:

1. ما المقصود بمفهوم حوكمة الجامعات؟

2. ما أثر الحوكمة الجامعية في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة؟

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذا البحث في الدور البارز الذي يلعبه مفهوم الحوكمة في الجامعات، والأثر الذي يعزز معايير الشفافية، والمساءلة والمشاركة.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف هذا البحث في بيان مفهوم حوكمة الجامعات، وتحديد أثر الحوكمة الجامعية في تعزيز مبدأ الشفافية، المساءلة والمشاركة.

منهج البحث:

سيعتمد الباحث في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف وتحليل المحتوى.

المبحث الأول: ما المقصود بمفهوم حوكمة الجامعات؟

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة كمرق من المرافق العامة في الدولة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة - هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد لوضع القرار في يد طرف واحد من صياغة التوجهات الثقافية والمعرفية والعلمية للمجتمع، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة

عرفته الأوساط العلمية على انه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وتطبيق القانون (شفق، ووسام. متاح على الموقع الإلكتروني:

www.nazaha.iq/search_web/muhasbe/6.doc

كما عرفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذلك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخضير، 2005).

كما يعرفها البعض الاخر بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة (حلاوة، وعلي، 2009).

وتعني كذلك المراقبة للقضاء على الفساد الناتج عن ضعف المساءلة، ومزيد من الشفافية والمصادقية والمسائلة والمراقبة، ومزيد من الديمقراطية، ووجود نظام مالي وإداري متطور، وتوظيف القوانين بما يحقق فعالية الكليات والجامعات، وتفعيل اللامركزية واصلاح شئون الموظفين.

(-http://wormac.com/university)

2-governance متاح على الموقع الإلكتروني)

وتؤكد تقارير الأمم المتحدة الإنمائية التي تصدر سنوياً أن الحوكمة أو الحاكمية الرشيدة تُركز على ثلاث صفات وهي: المشاركة، الشفافية، والمساءلة. (مهيدات، متاح على الموقع الإلكتروني:

http://www.jacc.gov.jo/Portals/0/English_content/Studies/9_Good_Governance.pdf

وعليه، نجد أنه ومهما تعددت الآراء حول مصطلح الحوكمة الا أنها تدور جميعاً حول عناصر أساسية ثلاثة يمكننا من أستخلاص تعريف يحوي هذه العناصر الأساسية

التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة (حلاوة، 2010).

فالحوكمة بهذا المفهوم ما هي الا نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في المؤسسات المختلفة ذلك الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدرى القرارات والمتلقين لها، وقد ظهر هذا المفهوم في البداية لمواجهة ظواهر الفساد والاستبداد التي أدت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية بسبب عدم وجود آلية منضبطة لمحاسبة رؤساء هذه المؤسسات وغياب الشفافية، وعدم أحقية العاملين في هذه المؤسسات أو الجمهور المتلقي لخدماتها في مناقشة قرارات هؤلاء المسؤولين وذلك على الرغم من أن هذا الجمهور هو صاحب المصلحة المباشرة المستهدفة من هذه القرارات (عزت، 2009)، حيث تزايد الاهتمام في الآونة الأخيرة بموضوع الحوكمة (governance) بما يشكله هذا المفهوم من أهمية على مستوى المؤسسات عامة والمؤسسة التعليمية بشكل خاص.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، **المطلب الأول** سنتناول فيه تعريف الحوكمة، **والمطلب الثاني** سنبين فيه خصائص الحوكمة، **والمطلب الثالث** سنخصصه لأهداف الحوكمة.

المطلب الأول: تعريف الحوكمة

يشير مصطلح الحوكمة (governance) الى أكثر من معنى حيث يصفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكمانية، الإدارة الرشيدة، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الخ...

فمهما تعددت المصطلحات والمترادفات فالحوكمة هي نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، علاوة على ما

<http://wormac.com/university-2-governance>.

جميع هذه الخصائص الأنفة الذكر تقودنا الى تحقيق الشفافية في العمليات، وصنع القرارات، وذلك بتقديم صورة واضحة وحقيقية لما يحدث داخل المنظمة، مع إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة، والادارة التنفيذية، الاستقلالية وتلافي التأثيرات غير الضرورية نتيجة الضغوط، والمسؤولية الاجتماعية والنظر إلى المنظمة كفرد صالح، فضلا عن العدالة واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة مع المنظمة، مع القدرة على الفصل بين احتياجات الافراد وأهداف المنظمة. وبذلك يمكن الاستفادة منها في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي، بشرط تطبيق الحوكمة ومبادئها بالشكل الصحيح (العريني، 2014).

المطلب الثالث: أهداف الحوكمة الجامعية

تسعى الحوكمة الجامعية من خلال الأهداف المرسومة لها إلى رفع كفاءة أداءها ووضع التشريعات الكفيلة لسير العمل داخل المؤسسة التعليمية لتحقيق الشفافية والعدالة ومنح الحق في مساعلة إدارة الجامعة للجهات المعنية من خلال ضرورة التوجه الى اقتصاد المعرفة لصياغة رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية لتنطق وظروف كل جامعة لتتفاعل معها وتعمل على تنميتها، مع اعتماد لمراكز الجودة داخل المؤسسة التعليمية لضمان جودة أدائها، فضلا عن تمثيل المجتمع المحلي والطلبة في مجالس الجامعه وكلياتها وأقسامها، والاهتمام بالبحث العلمي ومنجزاته، وتطوير العلاقة بين المؤسسة التعليمية وأعضاء هيئات التدريس، وتعزيز قدرة المؤسسة التعليمية بدءاً من رسم السياسة الاستراتيجية للتعليم ومروراً بأساليب التدريس والتقويم والامتحانات وصولاً الى تنمية مواردها وإدارة تلك الموارد وتنويعها، والمرونة لمواجهة التحديث والتطوير المستمرين بالتركيز على وضع معايير ومقاييس مناسبة لأداء المؤسسة التعليمية ووضعها أمام

ويتم اسقاطها على حوكمة الجامعات لتكون بذلك " تحقيق الشفافية والعدالة لما يجري داخل الجامعة، ومنح حق مساعلة إدارة الجامعة ومحاسبة الشخص المسئول ومراقبة أعماله وتصرفاته، وتحقيق المشاركة في تطوير وتحسين العملية التعليمية برمتها بأحقية الجميع في المشاركة باتخاذ القرار.

المطلب الثاني: خصائص الحوكمة الجامعية

من المسلم به أن من أهم الخصائص الأساسية التي تميز حوكمة التعليم الجامعي تتمحور في الآتي:

1. نظام محدد للمجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعة، الكليات، الأقسام والوحدات). تشمل على سياسات مكتوبة، وتحدد أدوار هذه المجالس واللجان بوضوح، وإتاحة هذه السياسات للجميع.
2. أدلة معتمدة توضح مراكز هذه اللجان وتشكيلها ومسئولياتها وإجراءات ومعايير اختبار أعضائها، ونظم المساعلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها لإعطاء الفرص للمشاركات الطلابية، وتوفير المعلومات التي لها علاقة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
3. تواجد خلفيات علمية وخبرات عملية ذات صلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس وايضا اللجان.
4. مجالس ولجان تستمع لمتطلبات ومعايير الجودة والاعتماد وتوجه إليها، وتوفر كافة المعلومات المطلوبة منها أو عنها.
5. أسلوب للعمل كفريق واحد يتم ادارته بعيداً عن أسلوب الرئاسة.
6. اعدادات مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان والقيام بتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الكليات والجامعة.
7. انشاء إجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس واللجان (متاح على الموقع الالكتروني

1. رسم السياسة العامة للجامعة ومتابعة تنفيذها.
 2. التنسيق بين الأنشطة العلمية والتعليمية والتدريبية والاستشارية للكليات والوحدات الأكاديمية الفنية الأخرى في الجامعة وتوثيق صلة هذه الكليات والوحدات مع مؤسسات القطاعين العام والخاص.
 3. وضع أسس مراقبة جودة التعليم في الجامعة ونوعيته وذلك بالاستعانة بهيئات إقليمية أو دولية متخصصة.
 4. تعزيز نشاط البحث العلمي داخل الجامعة وكلياتها ومراكزها وخارجها مع مؤسسات وشركات القطاعين العام والخاص والهيئات الدولية بما يتفق مع أهداف التعليم العالي.
 5. السعي لدعم الموارد المالية للجامعة وتنظيم شؤون استثمارها.
- فضلاً عن وجود** رئيساً للجامعة مسؤول عن إدارة شؤونها وهو أمر الصرف فيها ويمارس المهام والصلاحيات التالية: (قانون التعليم العالي ، م13 ، 2009)
1. تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات والهيئات والأشخاص وتوقيع العقود نيابة عن الجامعة بما لا يتعارض مع قانون التعليم العالي والبحث العلمي.
 2. إدارة شؤون الجامعة العلمية والمالية والإدارية وفقاً لأحكام هذا القانون والأنظمة والتعليمات والقرارات الصادرة بمقتضى أي منها.
 3. تقديم خطة عمل سنوية لمجلس الجامعة عن مشاريع الجامعة الإنمائية لمناقشتها ورفعها إلى مجلس الأمناء لاتخاذ قراره بشأنها.
 4. تقديم تقرير إلى مجلس الجامعة في نهاية كل عام دراسي عن أداء الجامعة وعن شؤون التعليم العالي والبحث العلمي وخدمة المجتمع والأنشطة الأخرى في الجامعة وتضمينه أي اقتراحات يراها مناسبة لمناقشتها ورفعها إلى مجلس الجامعة.

مسؤولياتها لتمكينها من تقييم أدائها للتحسين والتطوير بما يتناسب وجودة العملية التعليمية وكفاءة مخرجاتها. ونناقش ذلك من خلال عرض وتحليل للقوانين المنظمة للعملية التعليمية في الاردن.

حيث نصت المادة(3) من قانون التعليم العالي والبحث

العلمي الاردني رقم (23) لعام 2009. على أنه من

أهداف التعليم العالي تحقيق الآتي: -

- أ. إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة في حقول المعرفة المختلفة تلبي حاجات المجتمع.
 - ب. توفير البيئة الأكاديمية والبحثية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار وصقل المواهب.
 - ج. تشجيع البحث العلمي ودعمه ورفع مستواه وبخاصة البحث العلمي التطبيقي الموجه لخدمة المجتمع وتنميته.
 - د. بناء نواة علمية تقنية وطنية قادرة على تطوير البحث العلمي وإنتاج التكنولوجيا.
 - هـ. إيجاد ارتباط مؤسسي وثيق بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى للاستفادة من الطاقات المؤهلة في هذه المؤسسات في تطوير هذين القطاعين عن طريق الاستشارات والبحث العلمي التطبيقي.
 - و. توثيق التعاون العلمي والثقافي والفني والتقني في مجال التعليم العالي والبحث العلمي مع الدول والمنظمات الدولية والمؤسسات العربية والإسلامية والأجنبية وتوسيع ميادينه في الاتجاهات الحديثة والمتطورة.
- فضلاً عن قانون الجامعات الرسمية الاردنية وتعديلاته** قانون مؤقت رقم (42) لسنة 2001، وقانون الجامعات الأردنية الخاصة رقم (43) لسنة 2001 اللذان تم الغائهما والاستعاضة عنهما بقانون الجامعات الاردنية لسنة 2009، على أن يكون لكل جامعة مجلس يسمى (مجلس الأمناء). يتولى الصلاحيات والمسؤوليات التالية: (قانون التعليم العالي ، م11 ، 2009)

4. دراسة مشروعات خطط الدراسة المقدمة من مجالس الكليات والمعاهد والمراكز ومناقشتها وإصدار قراراته بشأنها.
5. تقييم مستوى الأداء الأكاديمي والتحصيل العلمي في الجامعة.

بناءً على ما تقدم من أهداف، ينبغي أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تؤثر في ممارسات الحاكمية المؤسسية في نطاق اختصاص تشريعي ما، متوافقة مع حكم القانون، وذات شفافية، وقابلة للتنفيذ. وأن يكون توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات، في نطاق اختصاص تشريعي ما، محددًا بشكل واضح مع ضمان خدمة المصلحة العامة. فضلا عن أن تكون لدى الجهات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية السلطة، والنزاهة والموارد للقيام بواجباتها بطريقة متخصصة وموضوعية. بالإضافة إلى أن أحكامها وقراراتها ينبغي أن تكون في الوقت المناسب وشفافة مع توفير الشرح التام لها (الخطيب، وقريط، 2010).

وهذا بدوره يقودنا إلى الأثر الإيجابي لتعزيز معايير الحوكمة الجامعية من خلال التركيز على مخرجات العملية التعليمية، فعلى المستوى النوعي للخريجين فلا بد من منحهم المعرفة الأساسية والمعلومات التي تشكل البنية التحتية لجودة الخريجين، وفهم وسائل تطبيقها في ميادين العمل (الطائي، 2005). والتركيز على البرامج التدريبية لمؤسسات المجتمع التي تقدمها المؤسسة التعليمية من الأولويات المهمة لتحسين وتطوير مهارات الكوادر الوظيفية لمختلف المستويات التعليمية ذات التأثير المباشر في تحسين السلوك والأداء للأفراد والمؤسسات بشكل عام (الظالمي وآخرون، 2012) الاستشارات العلمية التي تتميز بها المؤسسات التعليمية الكفوة، وهي مقياساً مهماً من مقاييس جودة تلك المؤسسات وضرورة من ضرورتها. والمشاريع العلمية فإنها تعد من أهم الثمار العلمية التي تنتجها

إلى جانب وجود مجلس يسمى (مجلس الجامعة). من مهامه: (قانون التعليم العالي، م16، 2009).

1. العمل على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الجامعة في مجالات التعليم والتدريب والبحث العلمي والخدمة العامة.
2. دراسة الخطة السنوية لمشاريع الجامعة الإنمائية التي يعدها الرئيس لمناقشتها ورفعها إلى مجلس الأمناء لإصدار قراره بشأنها.
3. بحث مشروعات أنظمة الجامعة لاستكمال الإجراءات اللازمة بشأنها.
4. مناقشة التقرير السنوي عن أنشطة الجامعة وإنجازاتها وتقديمه إلى مجلس الأمناء تمهيدا لرفعه إلى المجلس.

مع وجود مجلس لكل جامعة يسمى (مجلس العمداء). يتولى المسؤوليات والصلاحيات التالية: (قانون التعليم العالي، م17، 2009)

1. تعيين أعضاء هيئة التدريس في الجامعة وترقيتهم وتثبيتهم ونقلهم من فئة إلى أخرى واندابهم وإعارتهم ومنحهم إجازات التفرغ العلمي والإجازات دون راتب وقبول استقالاتهم وإنهاء خدماتهم.
2. تقييم أعمال أعضاء هيئة التدريس وأنشطتهم الأكاديمية وأساليب تدريسهم وبحوثهم العلمية واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
3. إيفاد أعضاء هيئة التدريس والمحاضرين المتفرغين والمعيرين (مساعدى البحث أو التدريس) والفنيين العاملين في المجال الأكاديمي في الجامعة أو ممن ارتبطوا للعمل معها في بعثات ومهام علمية ودورات تدريبية وفق النظام الخاص بهذا الإيفاد.

المطلب الأول: مبدأ الشفافية

يشير مفهوم الشفافية إلى سهولة الوصول إلى المعلومات والإفصاح عنها، ويعني المفهوم من اتجاه آخر استخدام الطريقة العلنية في مناقشة الموضوعات وحرية تداول المعلومات، وأن تتوفر المعلومات الكافية لتفهمها ومراقبتها ومتابعتها (متوفر على الرابط الإلكتروني:

<http://wormac.com/university->

2-governance).

وتعد الشفافية من المفاهيم الحديثة والمتطورة في الحوكمة، والتي يجب على الإدارة الواعية الأخذ بها لما لها من أهمية على مرفق الجامعة والأطراف المعنية بها. وتعني الشفافية الانفتاح والتخلي عن الغموض والسرية والتضليل، وجعل كل شيء قابلاً للتحقق والرؤية السليمة (سلسلة نشرات مركز أبو ظبي للحوكمة).

وبهذا المعنى فالشفافية ما هي إلا وضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلاً من قبل العاملين في الجامعة. هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبكل سهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدكم وعن مشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حواراً منتجاً ما بين قيادات الجامعة والطلبة. وتشكل اللقاءات المفتوحة تحدياً لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها (ناصر الدين، 2012).

من خلال مفهوم الشفافية يتضح أن توافرها له الأثر الكبير في العملية الادارية والتنظيمية للجامعة في حال أن رغبت الجامعة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري متقدم يساهم في تحسين مستوى الاداء للجامعة والعاملين فيها كمتطلب نجاح للشفافية. من خلال التنسيق

المؤسسات التعليمية والبحثية. وكذلك الكتب والمؤلفات العلمية الموجهة إلى خدمة المجتمع يركز على التفوق النوعي للمعرفة الذي تتميز به المؤسسة التعليمية على غيرها من المؤسسات المنتجة للمعرفة بما يمكن من تطوير وإدراك المستويات العلمية والثقافية التي يحتاجها أفراد المجتمع. ولا ننسى أيضا الدور الذي يلعبه البحث العلمي، حيث أن جودة البحث العلمي تشكل خاصية رئيسة تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات الأخرى. (الحاج، 2008). ولا بد أيضا من التركيز على المؤتمرات والندوات التي تلعب دوراً مهماً في تبادل المعرفة وتحديث المعلومات وتلاقح الأفكار وتوضيح الرؤى في كافة التخصصات، وهي مقياس مهم من مقاييس كفاءة المؤسسة التعليمية. واخيراً الأثر الأهم لسمعة الجامعة ورضا المستفيدين من خلال سعيها الدؤوب في المحافظة على سمعتها وتحقيق رضا المستفيد الذي يمثل رأيه قراراً مهماً لسمعتها والمحافظة على المؤشرات الايجابية واعتمادها وفقاً لمنظور استراتيجي.

المبحث الثاني: ما أثر الحوكمة الجامعية في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة؟

نظراً للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت العديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه (يوسف، 2007)، مما يؤدي بشكل أساسي إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الجامعة، وبالتالي تحقيق المشاركة في تطوير وتحسين العملية التعليمية برمتها.

وعليه سيتم تقسيم هذا المبحث الى ثلاثة مطالب، **المطلب الأول** سنتناول فيه مبدأ الشفافية، **المطلب الثاني** سنبين فيه مبدأ المساءلة، **والمطلب الثالث** سنخصصه لمبدأ المشاركة.

يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل (عفي، 2006). فمبدأ المساءلة مرتبط بمساءلة كل من يقوم بارتكاب الأخطاء من خلال تفعيل القوانين والانظمة دون أن تقتصر إلى جانب العقاب وإنما يجب أن تركز إلى جانب الثواب أيضاً، كحافز للمسؤولين على أداء مهامهم بإخلاص وإتقان.

فالمساءلة بهذا المعنى هي القدرة على تقديم إجابة وإستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية بمعنى أنها اعتراف بالمسؤولية عن كل فعل أو قرار وتحمل لنتائج هذه المسؤولية.

ونظراً لأنّ النظام التعليمي في مؤسسات التعليم العالي كغيره يواجه نقداً كبيراً لمخرجاته وتدني مستواه وعدم ملائمته للمستجدات ومتطلبات العصر. وفي ظل هذا الواقع تنامي الاهتمام بموضوع المساءلة في مؤسسات التعليم العالي خلال السنوات الاخيرة الماضية كنتيجة لعجز مؤسسات التعليم العالي في عصر العولمة والمعرفة وتكنولوجيا الاتصال والمعلومات عن مواكبة مستجدات هذا العصر، مما جعل مؤسسات التعليم العالي أمام تحد كبير.

ولتحقيق ذلك لا بد أن يكون هناك مؤشرات للمساءلة الأكاديمية منها: ما يشتمل على وجود آليات داخلية وخارجية لضمان الجودة، ووضع آليات لمتابعة التقييمات، واستخدام أساليب لتقييم أداء الطالب وأعضاء هيئة التدريس، ووجود مؤشرات للمسؤولية توضح حدود المساءلة على كافة المستويات (أعضاء هيئة التدريس، والمديرون، والموظفون الإداريون)؛ وإجراءات التقييم لتحقيق الأهداف المؤسسية ونشر معلومات عن النتائج. كما لا بد أن تشمل هذه المؤشرات قدرة المؤسسات على معرفة أوضاع الخريجين وسوق العمل ونشر هذه المعلومات. (تقرير أعده فريق بقيادة أدريانا جاراميلو، أخصائية في التربية والتعليم ورئيسة البرنامج الاقليمي للتعليم العالي الذي مقره مركز

المستمر بين الوحدات الادارية والاكاديمية للجامعة، وسياسة واضحة للاختيار والتعيين لاعضاء الهيئتين الأكاديمية والادارية تعتمد على مبدأ الكفاءة كشرط أساس، والعمل على تعزيز الجانب التدريبي وربطة بمؤشر الاداء، فضلاً عن تعزيز دور الرقابة لما لها من دور في تعزيز الشفافية، والتركيز على تحسين كفاءة القيادات الإدارية وتقييم ادائهم كهدف لتحقيق الاستقرار الوظيفي، مع العمل على القضاء على جميع أشكال الفساد الاداري من خلال توفير نظام للحوافز يشجع العاملين في الجامعة بالتمسك بأخلاقيات الوظيفة والأمانة والنزاهة وتوفير الإجراءات التأديبية الفعالة بهدف تعزيز الشفافية (المرابط، 2005). فضلاً عن نشر ثقافة جودة مرفق الجامعة بتبنيها من القيادات الادارية والموظفين والعاملين في المرفق الجامعي والمنتهجين بخدماته. وتعميم المعايير والمواصفات المطلوبة للخدمة الجيدة والاجراءات المطلوبة لتحقيقها وتحسين جودة الخدمة باستمرار (الجبوري، 2015). مع الاعتماد لنظام الإدارة الإلكترونية في إدارة المرفق الجامعي باستخدام وسائل الاتصال التكنولوجي وتقنية المعلومات. والتحول إلى الإدارة الإلكترونية من شأنه أن يقدم خدمة أفضل للمنتفعين ويحقق المساواة بينهم ويضمن تسيير المرفق الجامعي باستمرار وانتظام (الجبوري، 2015).

المطلب الثاني: مبدأ المساءلة

يهدف مفهوم المساءلة إلى وجود طرق مؤسسية تمكن من مساءلة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة، مع إمكانية القيام باقالته إذا تجاوز السلطة أو أخل بثقة الناس وهذه المساءلة تكون مضمونة بوجود القانون ومتحققة بوجود قضاء عادل مستقل ومحايدين ومنصف (تقارير المنظمة العربية لحقوق الإنسان، 2009) ولكنها تستهدف قدرة تمكين ذوي العلاقة من متابعة ومساءلة الموظفين والمسؤولين عن طريق القنوات والأدوات المناسبة، دون أن

الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد البشرية
 (http://alrai.com/article/1027945/ جريدة الرأي
 الاردنية، 2016). مع الاهتمام بالجانب الاخلاقي وتنمية
 الشعور بالمسؤولية لدى العاملين والمسؤولين عن ادارة المرفق
 الجامعي، والتركيز على أهمية اختيار العاملين وفق معايير
 علمية دقيقة من اختصاص وكفاءة وتطوير باستمرار وتجاوز
 الاساليب البيروقراطية بروحها وأنماطها وأساليبها (الجبوري،
 2015).

المطلب الثالث: مبدأ المشاركة

أدى تنامي الحاجات وتزايد الضرورات والتعقيدات إلى
 تعالي الأصوات التي تطالب بضرورة إعادة هيكلة التعليم
 على نحو يضمن الجودة. وقد أثبتت تجارب الشعوب
 المتطورة أن النهوض بالتعليم لا يتحقق إلا بالمشاركة الكاملة
 من الجميع. فالتعليم عملية مشتركة بين الدولة والمجتمع
 وبالتالي ينبغي ألا يقتصر تمويله على الجهات الحكومية، بل
 يتوجب أن يسهم به جميع أفراد المجتمع المؤهلين والقادرين
 في عملية التنمية بشكل أو بآخر (الحبيشي، متاح على الرابط
 الالكتروني:

http://www.almarefh.net/show_content_sub.php?
 hp?)

يمكن القول إن المشاركة باتت من المفاهيم التي تفرض
 نفسها بقوة في السنوات الأخيرة في العديد من المجالات
 وخاصة مجال التعليم. إذ تدعو المشاركة إلى تعدي الفجوة
 القائمة بين القيادة العليا للجامعة، وأعضاء الهيئتين التدريسية
 والادارية والطلبة بداية من صنع السياسات، إلى تصميم
 البرامج واتخاذ القرارات. (متاح على الرابط الالكتروني
 (http://wormac.com/university-governance-2

مرسيليا للتكامل المتوسطي، يونيو/حزيران 2013 متاح
 على الموقع

http://cmimarseille.org/highereducations/docs/Benchmarking_Governance_100_Universities_Book_Arabic.pdf(.

ولعل مشروعاً نظام المساءلة وتقييم القيادات الأكاديمية
 في مؤسسات التعليم العالي الاردنية، ونظام ممارسة العمل
 الأكاديمي في الجامعات والكليات الجامعية أنياً تحقيقاً لإحدى
 السياسات التي تضمنتها الاستراتيجية الوطنية لتنمية الموارد
 البشرية للأعوام 2016-2025 والتي تهدف الى تحفيز
 الجامعات على تحمل مسؤوليات أكبر تجاه تقديم مساهمات
 ملموسة في تحقيق الأهداف الوطنية الاقتصادية والاجتماعية
 من خلال تعزيز الحاكمية في التعليم العالي وتوجيه دور
 مجلس التعليم العالي نحو اختصاصاته المتعلقة بالسياسات
 وإبعاده عن الشؤون المؤسسية والإجرائية، ومنح الجامعات
 قدراً أكبر من الاستقلالية. وتضمنتا أيضاً" وضع آليات لتقييم
 القيادات الأكاديمية في الجامعات، فضلاً عن تعيين مجالس
 الجامعات ورؤسائها وفقاً لإطار مساءلة يحقق الرؤية والرسالة
 التي تحتاج اليها كل مؤسسة تعليمية في ضوء ما هو متاح.
 والتي تهدف الى رفع مستوى مخرجات الأبحاث العلمية
 وجودتها، ومستوى التدريس والتعلم في أنظمة التعليم العالي
 بما يتوافق ويتماشى مع أفضل الأساليب والمعايير العالمية
 في الجامعات المتطورة. ورفع كفاءة الكوادر التدريسية في
 الجامعات والكليات من خلال نظام لممارسة العمل الأكاديمي
 في الجامعات والتي استوجبت تهيئة بيئة جامعية مناسبة
 ومحفزة للإبداع والتميز بحيث يتوفر فيها الإحساس بالطمأنينة
 والعدالة والمسؤولية والانتماء الوطني من جهة، ويسود فيها
 الحوار الهادف وقبول الرأي الآخر من جهة أخرى. ويعتبر
 هذان النظامان جزءاً من منظومة تشريعات تهدف الى
 اصلاح مكونات التعليم العالي في المملكة في إطار

عن عدم وجود شراكة حقيقية بين الإدارات التعليمية المختلفة. وللتغلب على هذه الصعوبات لا بد من رفع القيود التي تعيق المشاركة من خلال تقليل الإجراءات الروتينية في المؤسسة التعليمية، وحق جميع أطراف العملية التعليمية من المشاركة في اتخاذ القرار حول التعليم، والتحول من النظام المركزي في إدارة الجامعة إلى نظام اللامركزية في الإدارة وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والدنيا منها، مما يقود إلى أثر إيجابي ينعكس على تخفيف العبء والمساعدة والمساندة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للنهوض بالمؤسسة التعليمية وتطويرها وتحسين أداءها.

النتائج والتوصيات:

توصلت نتائج البحث إلى مجموعة من النتائج والتوصيات على النحو الآتي:

أولاً: النتائج:

1. ان مفهوم حوكمة الجامعات يرقى إلى تحقيق الشفافية والعدالة لما يجري داخل الجامعة، ومنح حق مساءلة إدارة الجامعة ومحاسبة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته، وتحقيق المشاركة في تطوير وتحسين العملية التعليمية برمتها بأحقية الجميع في المشاركة باتخاذ القرار.

2. توافر الشفافية في العملية الإدارية والتنظيمية للجامعة في حال أن رغبت الجامعة بالارتقاء بمستوى إدارتها إلى مستوى حضاري متقدم يساهم في تحسين مستوى الاداء للجامعة والعاملين فيها كمتطلب نجاح للشفافية.

3. التركيز على وضع معايير ومقاييس مناسبة لأداء الجامعات ضمن نظام متكامل للمساءلة، يوجه الطالب

وعلى غرار ذلك، فالأنشطة التعليمية التي تستهدف تحسين جودة التعليم (جرجس، 2007). ما هي إلا عملية تعكس الرغبة والاستعداد للمساهمة الفعالة في الجهود الرامية إلى تحسين التعليم وتطويره. وحتى يتم إحداث شراكة حقيقية من أجل النهوض بالتعليم ينبغي: (متاح على الموقع الإلكتروني:

<http://wormac.com/university->

2-governance).

- دراسة المشكلات التعليمية والمساهمة في وضع الحلول المناسبة لها.

- إلقاء المحاضرات التوعوية.

- مساعدة الطلبة الضعفاء في التحصيل.

- إنتاج الوسائل وتصميم البرامج التعليمية.

- دعم المكتبات الجامعية وتزويدها بكل ما هو جديد.

- تجهيز المختبرات والمعامل كمعامل الحاسب الآلي واللغات.

- إقامة برامج تدريبية لأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية.

- تمويل التجهيزات الخاصة بالإدارة، التهوية، المواصلات، المرافق.

- دعم النشاطات اللامنهجية وبرامج الإرشاد الأكاديمي.

- رعاية الطلاب الموهوبين والتميزين.

- تشجيع البحث العلمي وتقديم مكافآت للبحوث المتميزة.

وحتى تكون مشاركة ناجحة وفاعلة للنهوض بالتعليم؛ لا بد أن يتم ذلك من خلال وجود رغبة حقيقية لدى جميع الأطراف المعنية بالتعليم في التحسين والتطوير، والعمل بروح الفريق الواحد والقدرة على إدارته بكفاءة، فضلاً عن وجود عنصر الخبرة في المجالات المختلفة، إلى جانب التخطيط الجيد، وتقديم الدعم المالي والفني. وهذا بدوره يجنب المؤسسة التعليمية من بعض المعوقات التي قد تحول دون تحقيق النجاح المطلوب، كالمركزية المالية والإدارية للنظام والتي بدورها تضعف الصلاحيات المخولة لإدارة الجامعة، فضلاً

المراجع:

ويقيم تحصيله العلمي، ويضع المؤسسة التعليمية أمام مسؤولياتها ويقيم أدائها للتحسين والتغيير.

أولاً: الكتب والمؤلفات:

الحاج، فيصل(2008). دليل ضمان الجودة والاعتماد للجامعات العربية، عمان، الاردن.

حلاوة، جمال؛ علي، صالح (2009). مدخل إلى علم التنمية. مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.

الخطيب، خالد؛ وقريط، عصام (2010). مفاهيم الحوكمة وتطبيقاتها، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

الخشيري، محسن(2005). حوكمة الشركات، القاهرة، مجموعة النيل العربية.

خور شيد، معتز؛ ويوسف، محسن (2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، الإسكندرية، مصر، مكتبة الإسكندرية.

عزت، احمد (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان، الأردن.

عفيفي، صديق (2006). دليل المعلم في أخلاق المهنة، الناشر المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

يوسف، محمد (2007). محددات الحوكمة ومعاييرها. القاهرة، 2007.

ثانياً: الأبحاث العلمية:

حلاوة، جمال(2010). واقع الحوكمة في جامعة القدس، دار طه جامعة القدس معهد التنمية المستدامة، بحث منشور في مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد

. 06

الجبري، ماهر(2015). نوعية الخدمة أو جودة خدمة المرفق العام المبدأ الرابع (الجديد) من المبادئ

4. تمكين جميع أطراف العملية التعليمية من المشاركة في اتخاذ القرار حول التعليم. يقود الى أثر ايجابي ينعكس على تخفيف العبء والمساعدة والمساندة في التخطيط والتنفيذ والتقييم للنهوض بالمؤسسة التعليمية وتطويرها وتحسين أداءها.

ثانياً: التوصيات:

1. التنسيق المستمر بين الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة، وتحديد سياسة واضحة للاختيار والتعيين لأعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية تعتمد على مبدأ الكفاءة كشرط أساس، والعمل على تفعيل دور الرقابة وتقييم الأداء لما لها من دور في تعزيز الشفافية.

2. توفير الإجراءات التأديبية الفعالة ومساعدة الموظفين والمسؤولين عن طريق القنوات والأدوات المناسبة، دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل. من خلال تفعيل القوانين والأنظمة ودور المجالس واللجان المعنية في الجامعة.

3. حتى تكون المشاركة ناجحة وفاعلة للنهوض بالتعليم؛ لا بد أن يتم ذلك من خلال وجود رغبة حقيقية لدى جميع الأطراف المعنية بالتعليم في التحسين والتطوير، والعمل بروح الفريق الواحد والقدرة على ادارته بكفاءة، فضلاً عن وجود عنصر الخبرة في المجالات المختلفة كعنصر مهم وأساسي، إلى جانب التخطيط الجيد، وتقديم الدعم المالي والفني اللازمين.

ns/docs/Benchmarking_Governance_
100_Universities_Book_Arabic.pdf

جريدة الرأي الاردنية(2016) . المساءلة في الجامعات،
تاريخ النشر: الأحد - 27-11-12:05. متاح
على الموقع الالكتروني
<http://alrai.com/article/1027945>

جرجس، أنور (2007). المشاركة المجتمعية والتعليم
مجلة المجتمعي،
المعلم. www.almualem.net.
الحبيشي، صفاء محمد(2009). نحو مساهمة مجتمعية
في العملية التعليمية، متاح على الموقع
الالكتروني
http://www.almarefh.net/show_content_sub.php

سلسلة النشرات التثقيفية لمركز أبو ظبي للحوكمة(2013).
أساسيات الحوكمة مصطلحات ومفاهيم. متاح
على الرابط الالكتروني:
[http://www.adccg.ae/Publications/
.Doc-30-7-2013-12729.pdf](http://www.adccg.ae/Publications/Doc-30-7-2013-12729.pdf)

الظالمي، محسن؛ الإمارة، احمد؛ الاسدي، أفنان (2012).
قياس جودة مخرجات التعليم العالي من وجهة
نظر الجامعات وبعض مؤسسات سوق العمل
دراسة تحليلية في منطقة الفرات الأوسط، مجلة
الإدارة والاقتصاد، السنة الرابعة والثلاثون، العدد
التسعون، متاح على الموقع الالكتروني:
<http://iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=6>
4923.

التي تحكم المرافق العامة. مجلة كلية الحقوق
جامعة النهدين، المجلد 17، العدد 3.

الطائي، يوسف (2005). امكانية تطبيق ادارة الجودة
الشاملة في التعليم الجامعي - دراسة تطبيقية،
مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد
الاول، العدد 2.

الطائي، علي؛ وحمد، علاء(2010). أبعاد الحاكمية المحليّة
في العراق :دراسة ميدانية في المجلس المحلي
لقضاء المحمودية "مجلة كلية بغداد الاقتصادية،
العدد، 4168.

العريني، منال (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة
نظر أعضاء الهيئتين الادارية والاكاديمية العاملين
في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية،
المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 3،
العدد 12، كانون الاول.

ناصر الدين، يعقوب عادل(2012). "إطار نظري مقترح
لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء
متطلبات الجودة الشامل، بحث مقبول للنشر في
مجلة تطوير الأداء الجامعة ، جامعة المنصورة.

ثالثا: المراجع الالكترونية:

أدريانا جاراميلو(2013)، أخصائية في التربية والتعليم ورئيسة
البرنامج الاقليمي للتعليم العالي الذي مقره مركز
مرسيليا للتكامل المتوسطي، وتحت إشراف مراد
الزين مدير قطاع التعليم بمكتب منطقة الشرق
الايوسط وشمال أفريقيا. تقرير حول مقارنة نظم
الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير 110 جامعة في
منطقة الشرق الاوسط وشمال أفريقيا تمهد الطريق
يونيو/حزيران. متاح على الموقع
<http://cmimarseille.org/highereducatio>

عبد الحافظ، شفق؛ عبد الرزاق، وسام(2016). دور
الحكومة في الاصلاح الاداري، متاح على الموقع
الالكتروني:

[www.nazaha.iq/search_web/muhasb
.e/6.doc](http://www.nazaha.iq/search_web/muhasb.e/6.doc)

عبد الرحمن، موسى مهيدات (2013). الحاكمية الرشيدة،
هيئة مكافحة الفساد-دائرة الوقاية-قسم الدراسات
والسياسات والبحوث)، متاح على الموقع
الالكتروني:

[http://www.jacc.gov.jo/Portals/0/Engl
ish_content/Studies/9_Good_Govern
ance.pdf](http://www.jacc.gov.jo/Portals/0/English_content/Studies/9_Good_Governance.pdf)

المرايط، عبد الله الفيتوري (2005). الشفافية الإدارية
وتأثيرها على سلوك وكفاءة العاملين، رسالة
ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا،
طرابلس. متاحة على الموقع الالكتروني:

<http://kenanaonline.com/users/ahme>

dkordy/posts/189795 الموقع الالكتروني:

[-http://wormac.com/university-](http://wormac.com/university-)

[governance-2](http://wormac.com/university-governance-2)

تقارير المنظمة العربية لحقوق الإنسان: 2009.

