

حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق
نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة

**University governance as an Entry for a Reform of higher education between the
inevitability of change and Constraints of Implementation Models of international
universities in the field of governance**

زهرة عباس¹

¹ مخبر الشراكة والاستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفضاء الأورو - مغاربي، جامعة سطيف¹، الجزائر، gest_zahra@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019-05-31

تاريخ القبول: 2019-02-08

تاريخ الاستلام: 2017-12-08

ملخص:

تعتبر حوكمة الجامعات من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي لجأت إليها الجامعات لإصلاح التعليم العالي، فهي تهدف إلى الرقي بجودة الخدمات التي تقدمها، وقد زاد الاهتمام بتبني حوكمة الجامعات بعد تطور نظم التعليم المعتمدة وكذا تطور في معايير تصنيف الجامعات دولياً.

وتهدف هذه الورقة إلى تقديم الإطار النظري لحوكمة الجامعات، مع تسليط الضوء على بعض تجارب الجامعات الدولية (فرنسا، ألمانيا، الصين وكندا) كونها السبقة في تطبيق هذا الأسلوب. وأيضاً الإشارة إلى مجمل العراقيل التي تواجه الجامعات عند تطبيق الحوكمة، وكذا السبل الكفيلة أو المعتمدة لتفعيل هذا الأسلوب مستقبلاً.

وأوصت الدراسة إلى أن هناك نموذج واحد للحوكمة صالح لكافة الجامعات، ولهذا على كل جامعة أن تختار النموذج الأنسب لها مع تهيئة البيئة الملائمة له لضمان فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة.

كلمات مفتاحية: حوكمة الجامعات، التعليم العالي، الجودة، تجارب جامعات في مجال الحوكمة.

تصنيف JEL: I29، I23، G24

Abstract:

The University governance considered as one among the modern management methods that used by universities for reform of higher education. The latter aims to improve the quality of its services, where interests has increased in adopting university governance after the evolution of the adopted educational systems and the development in International University Rankings criteria.

This paper aims at presenting the theoretical framework of the university governance, highlighting some experiences of international universities (France, Germany, China and Canada) as being the first who applied this method. Also, it refers to the total of obstacles that faced universities when applying the governance, as well as the ways to activate this method in future.

The study recommends that there is no single governance model for all universities, this why each university has to adopt the most appropriate model with the appropriate environment to ensure its effectiveness in achieving its goals

Keywords: University Governance, Higher Education, the quality, University experiences in governance

JEL Classification: I29، I23، G24

1. مقدمة:

تلعب الإدارة الجامعية دوراً مهماً في تلبية إحتياجات المجتمع الذي تتواجد به، من خلال إسهامها في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والسياسية، وذلك سعياً منها لتحقيق التقدم والتنمية في أوجه الحياة كافة، بالرغم من ذلك تواجه الجامعات تحديات وضغوطات كثيرة من بينها عدم الموائمة بين برامجها ومتطلبات سوق العمل المتغيرة باستمرار وهذا ما ألقى بظلاله على جودة وفعالية الأداء الجامعي، وكذا المساهمة في زيادة أعداد الخريجين وبالتالي زيادة معدلات البطالة.

الأمر الذي تطلب بضرورة إصلاح التعليم العالي من خلال إدراك قياداته لضوابط وآليات التي تحكم سير النشاط الجامعي للارتقاء بمستوى العلمي لها، لذا تعد حوكمة الجامعات من بين الأساليب الإدارية الحديثة وضمن الخيارات المتاحة للجامعة لتطبيقها من أجل التفرد في إتخاذ القرارات المتعلقة بما سعياً لرفقي بجودة خدماتها، ومخرجاتها للمنافسة في بيئة التعليم العالي لتحسين تصنيفها والوصول إلى التصنيفات العالمية المتقدمة، ولقد اعتمد هذا الأسلوب من طرف العديد من الجامعات ومن بينها: الجامعات الفرنسية والجامعات الألمانية والصينية، وكذا الكندية. في المقابل على الجامعات أن تهيئ البيئة الملائمة لتفعيل سبل التطبيق هذا الأسلوب من أجل مواجهة كافة المعوقات المتعلقة بها.

1.1 إشكالية البحث: و إنطلاقاً مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة حوكمة الجامعات في إصلاح التعليم العالي؟ و ماهي مجمل العراقيل التي تقف حائلاً لتحقيق ذلك؟

2.1 أهمية الدراسة:

إن دراسة مفهوم الحوكمة وفهم كافة الجوانب النظرية من شأنه أن يساهم في تطوير النظم التعليمية الفعالة بهدف إدخال تحسينات على الجامعات والنهوض برسالتها وكذا الاستفادة من التجارب الدولية للجامعات في هذا المجال والسعي لتكييفها مع طبيعة كل نظام تعليمي في أي بلد وتبعاً للبيئة الداخلية للجامعة في حد ذاتها.

3.1 أهداف الدراسة: يهدف البحث إلى:

- التعرف على كل من حوكمة المؤسسات.
- التعرف على حوكمة الجامعات من حيث أسباب نشأتها، مفهومها ومبادئها ومراحل تطبيقها.
- تسليط الضوء على تجارب الحوكمة في الجامعات الفرنسية والألمانية والصينية، الكندية.
- التعرف على مختلف المعوقات التي تواجه الجامعات عند تطبيق حوكمة الجامعات، والسبل الكفيلة للتعامل مع ذلك.

4.1 منهجية الدراسة:

تحقيقاً للأهداف سالفة الذكر فقد إعتدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي

5.1 محاور الدراسة: وقد تم تناولها من خلال العناصر التالية:

- ماهية حوكمة الجامعات.
- حوكمة الجامعات: مبادئها، مراحل تطبيقها، ونماذجها.
- تجارب جامعات دولية في مجال الحوكمة.

- معوقات تطبيق حوكمة الجامعات وسبل التغلب عليها.

2. ماهية حوكمة الجامعات

قبل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الجامعات، يجدر بنا تقديم تعريف للحوكمة في المؤسسات والأهمية المحققة منها، وهذا ما ساهم في تطور إستخدامات هذا المفهوم إلى مؤسسات أخرى ومن بينها الجامعات.

1.2 تعريف وأهمية حوكمة المؤسسات:

1.1.2 تعريف حوكمة المؤسسات: وردت لديها عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

عرفتها لجنة Cadbury (1992) على أنها: "هي الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وبعبارة أخرى إن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الإستخدام الفعال للموارد، ويحث أيضا على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع"¹، ما يعني أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق أهداف كافة الأطراف ذات الصلة بها من جهة، وضمان الإستخدام الفعال للموارد عن طريق توفير نظام فعال يضمن المحاسبة والمساءلة عن الموارد المتاحة من جهة أخرى.

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية (IFC) بأنها: "الهيكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه إدارة المؤسسات ومراقبتها"²، هنا تم تعريف الحوكمة من خلال كونها نظام لإدارة المؤسسات، وهو مفهوم ضيق لأنه لم يوضح مختلف علاقات المؤسسة مع الأطراف سواء كانت داخلية أو خارجية.

عرفتها الوكالة الكندية للتنمية البشرية (ACDI) على أنها: "تشمل القيم والقواعد والعمليات والأفراد والمؤسسات التي تحاول من خلالها تحقيق الأهداف المشتركة وإتخاذ القرارات وتوليد السلطة والشرعية وممارسة السلطة"³، ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم دمج مفهوم القيم مع القواعد والعمليات وإرتباط مفاهيم الشرعية والسلطة مع مفهوم ممارسة السلطة، سعيا لتحقيق الأهداف المشتركة عن طريق المشاركة في إتخاذ القرارات.

ومنه يمكن تعريفها على أنها: الأسلوب الذي يسعى لتحقيق مختلف أهداف الأطراف ذات المصلحة (داخلية، وخارجية) مع المؤسسة، عن طريق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة في ظل إحترام القيم والقواعد، وتوفير نظم المحاسبة والمساءلة الفعالة التي تضمن إتخاذ قرارات صائبة.

وتسعى الحوكمة إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات والعمل على وضع الأنظمة الكفيلة لتحقيق ذلك ومنع تضارب المصالح بين جميع الأطراف ذات العلاقة بها، لذا يظهر جليا أن لحوكمة المؤسسات أهمية بالغة.

2.1.2 أهمية حوكمة المؤسسات: وتكمن أهميتها في:⁴

- تخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد المالي والإداري التي تواجهها المؤسسات.
- رفع مستويات الأداء للمؤسساتوما يترتب عليه من دفع عجلة التنمية والتقدم الاقتصادي للدول التي تنتمي إليها المؤسسات.

- جذب الاستثمارات الأجنبية وتشجيع رأس المال المحلي على الاستثمار في المشروعات الوطنية.

- زيادة قدرة المؤسسات الوطنية على المنافسة العالمية وفتح أسواق جديدة لها.

- توفر قواعد حوكمة المؤسسات الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله المؤسسات أن تحدد أهدافها وكيفية تحقيقها.

- الشفافية والدقة والوضوح في القوائم المالية التي تصدرها المؤسساتوما يترتب على ذلك من زيادة ثقة المستثمرين بها واعتمادهم عليها في إتخاذ القرارات.

وكذلك تسعى أيضا إلى:⁵

- تطبيق قواعد الحوكمة يعطي للمؤسسات قدر أكبر في الحصول على التمويل اللازم، ويخفض تكاليف رأس المال ويحقق أداء أفضل ومعاملة مرضية للفئات المختلفة من أصحاب المصالح.

- يعتبر التطبيق الجيد لآليات حوكمة المؤسسات أحد الحلول الممكنة لحل مشكلة الوكالة وتخفيض تكاليفها.

- توفير الحماية لأصحاب المصالح، والمحافظة على حقوق حملة الأسهم وخاصة الأقلية منهم.

تسعى حوكمة المؤسسات إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات والعمل على وضع الأنظمة الكفيلة لتحقيق ذلك ومنع تضارب المصالح بين جميع الأطراف ذات العلاقة بها، لذا يظهر جليا أن لحوكمة المؤسسات أهمية بالغة. هذا ما ساهم بالدعوة لتبني الحوكمة في مؤسسات أخرى ومن بينها الجامعات، سعيا لإصلاح الاختلالات في منظومة التعليم العالي.

2.2 أسباب حوكمة الجامعات:

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي، وذلك بسبب التغيرات التي واجهته في السنوات الأخيرة، ونذكر منها مايلي:⁶

- 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 "إقتصاد المعرفة" هذا بدوره ساهم في توسيع الدور البحثي 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.

- ظهور توجهين عالميين رئيسيين ينتظر أن يؤثر في المسار المستقبلي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ومستوى رفاهية الإنسان، وهما عولمة التعليم والبحث العلمي وتدويل أنشطتها.

ومن جهة أخرى يمكن إضافة الأسباب التالية:⁷

- طرق جديدة للتعليم والتكوين وتكون أكثر مرونة مثل: التعليم عن بعد، التعليم الإلكتروني و ثم 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 المهوبة والتمويل الكافي والحوكمة المناسبة، مما يزيد من الضغط على إدارة الجامعة.

- الاهتمام المتزايد بحوكمة الجامعات ساهم في إثبات عدة تعاريف كل حسب وجهة نظره، وهذا ما سيتم الإشارة إليه في العنصر الموالي.

3.2 تعريف حوكمة الجامعات والعناصر المكونة لها:

1.3.2 تعريف حوكمة الجامعات:

تناول العديد من الباحثين مفهوم حوكمة الجامعات كل حسب وجهة نظره، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف عديدة، وفيما يلي نورد عدد منها:

عرفها خالد خميس السر على أنها: "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"⁸، ويتضح من خلال هذا التعريف أن حوكمة الجامعات تركز على مدى تطبيق نظم الجودة والتميز، إتباع أساليب المساءلة، الشفافية، والمشاركة وتغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية مما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي، كما أنه ركز على المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات عند تقديم تعريف لها.

عرفها إسماعيل صالح الفرا 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، مما يعني أن حوكمة الجامعات تقوم على احترام القوانين والقواعد التي تحكم علاقاتها مع كافة الأطراف ذات المصلحة من خلال الممارسة الرشيدة بغية إتخاذ قرارات صائبة.

فيحينتعرفها منال العربي بأنها: "عبارة عنقدرة الجامعاتعلىتحقيقأهدافها، بمستوعبالمناجودة، وتحسين أدائهاإتباعخططفاعلة، وأساليبمناسبةمنخلالالإدارة الرشيد"¹⁰، هنا عرفت من خلال سعي الجامعات لتحقيق أهدافها بجودة عالية عن طريق إتباع خطط، دون توضيح طبيعة تلك الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذا من جهة، ولا بطبيعة علاقاتها بمؤسسات المجتمع التي تتواجد فيه من جهة أخرى.

وعرفها الكاتبانMarginson et Considineعلى أنها: "تحديد منظومة داخل الجامعات وأنظمة صنع القرار وتخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، وعلاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية والقطاع الأعمال، المجتمع"¹¹ من خلال هذا التعريف نجد أن حوكمة الجامعات عبارة عن نظام يتكون من مدخلات ومخرجات وعلاقة كل منهما.

ويعرفها كل من سمير بارة وسالمة الأمام على أنها: "مجموعآليات التيستخدمهاالجامعة لإدارة مؤسستها، ولتحديدوتطبيقأهدافها، علىكافةالمستوياتسواءعلمالمستوىالأكاديميأوالبيداغوجياووظيفياًوالمالي، وأهمهذهالآلياتهي: الشفافية،المساءلة، الرقابة،الاستجابة،الاستقلالية،العدالة،الرؤيةالاستراتيجية والفاعلية."¹²، هنا عرفت الحوكمة في الجامعة بإعتبارها مجموعة من الآليات التي تدار بيها الجامعات في ظل تطبيق الشفافية والمساءلة والإستقلالية وغيرها والتي تعد من المبادئ الأساسية لحوكمتها.

أماGayle Tew arie,White يعرفها بأنها: "هيكل وعملية إتخاذ القرارات الرسمية عبر القضايا ذات الأهمية لأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في الجامعة"¹³ من خلال هذا التعريف نجد أن حوكمة الجامعات بشكل أبسط هي الطريقة التي يتم بواسطتها إدارة الجامعة.

من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها: الأسلوب الذي تستطيع من خلاله الجامعات توجيه وإدارة نشاطاتها بما يضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إتباع خطط وأساليب فعالة سعياً نحو تحقيق أهدافها، مع ضرورة مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات إصلاح برامج التدريس، وعملية صنع القرار مع توفير الهيكل التنظيمي المناسب تبعاً لتغيرات بيئة الجامعة في ظل توفر آليات الشفافية والمساءلة والاستقلالية والفعالية.

2.3.2 العناصر الأساسية لحوكمة الجامعات:

- تحتاج الممارسة الجيدة لحوكمة الجامعات إلى توفير عناصر ضرورية، ويمكن تحديدها فيما يلي:¹⁴
- نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
 - نظام يحدد المجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعات، الكليات، الأقسام، الوحدات)، ويتضمن سياسات مكتوبة وتحديد أدوار هذه اللجان والمجالس بوضوح وإتاحة هذه السياسات للجميع.
 - وثائق وأدلة مكتوبة ومتعددة توضح هيكل هذه المجالس واللجان، تشكيلها وواجباتها ومسؤولياتها، صلاحياتها وإجراءات ومعايير إختيار أعضائها، نظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.
 - توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات الصلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان، مع إستجابة هذين الأخيرين لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد والتوجه إليها مع إتاحة كافة المعلومات المطلوبة عنها.
 - أسلوب العمل كفريق واحد يدار ذاتياً بعيداً عن أسلوب الرئاسة.
 - تهئية مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الجامعات والكليات.
 - نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس.
- يعد توفر العناصر السابقة بكفاءة وفعالية من قبل الجامعات عنصراً ضرورياً لضمان تحقيق أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات.

4.2 أهمية حوكمة الجامعات:

- للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي:¹⁵
- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها.
 - مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وهذا بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات.
 - ضمان التوازن بين المسؤوليات الاستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى.
 - تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وضمان موارد ها والاستثمار الأفضل لها.
 - تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز.

- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان إتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء.
- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء.
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.

- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء.

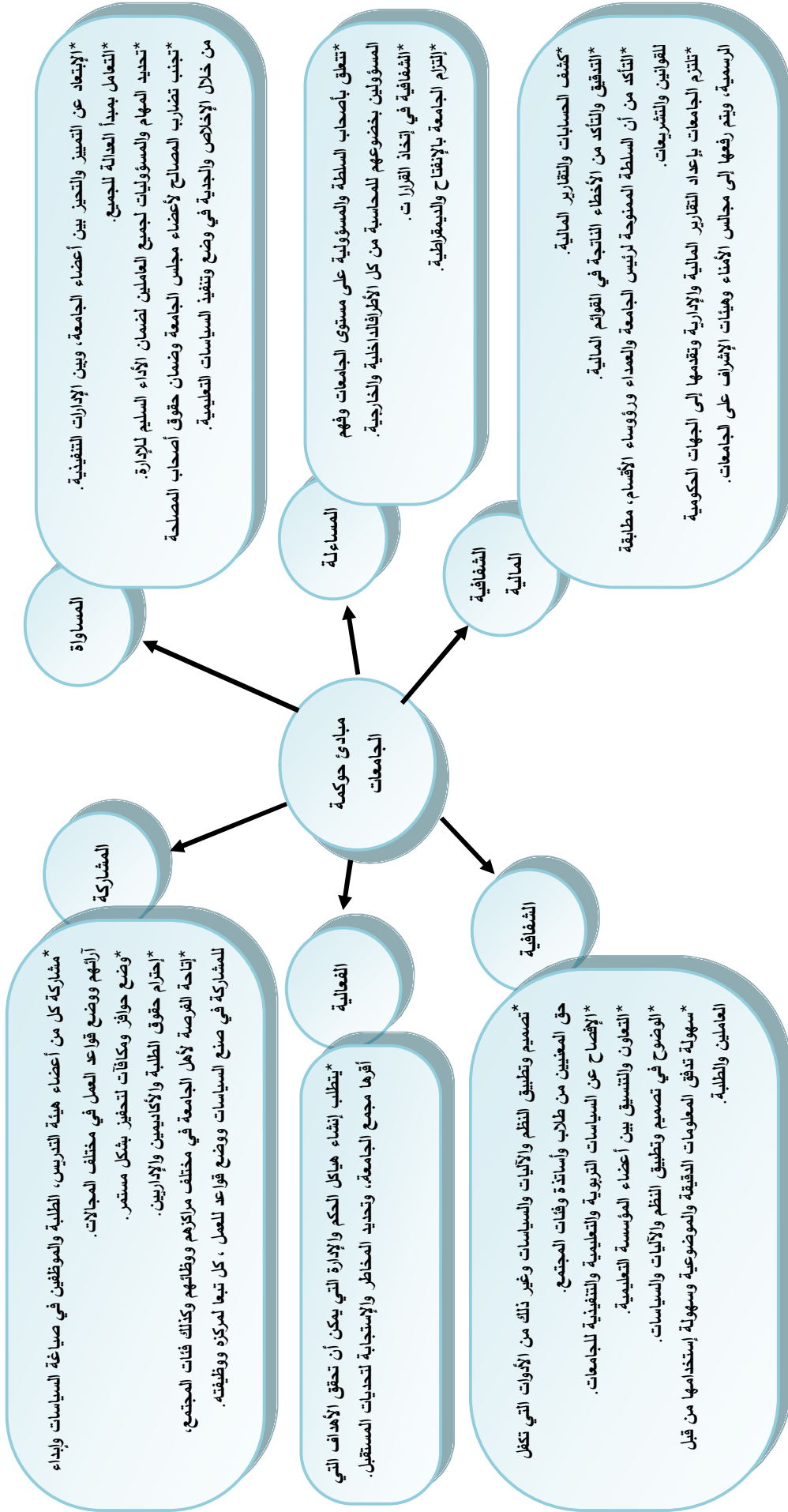
3. حوكمة الجامعات: مبادئها، مراحل تطبيقها، ونماذجها

- تقوم حوكمة الجامعات على مجموعة من المبادئ التي تكون داعمة، وبمثابة المرشد لها لتطبيق مراحلها بفاعلية، سواء كانت في الجامعات الخاصة أو العامة، لذا على كل جامعة أن تختار نموذج الحوكمة المناسب لها تبعا لطبيعتها.

1.3 مبادئ حوكمة الجامعات:

تقوم حوكمة الجامعات على مجموعة من المبادئ كما يوضحها الشكل رقم 01

شكل رقم (1): مبادئ حوكمة الجامعات



المصدر: من أجاز الطلبة بناء على معلومات مستقاة من:
(1): مثال بنت العزيز بن علي العوفي، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 03، العدد 12، الأردن، ديسمبر 2014 ص 121.

(2): ماجد محمد القر، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، يوم 28 مارس 2013، ص 8.

(3): خالد خميس السر، عوالت تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، يوم 28 مارس 2013، ص ص 45-46.

(4): ألياس ميشال الشوري، الحوكمة في التعليم العالي، 2011، ص 5، وثيقة متوفرة في الموقع www.slidegur.com/doc بتاريخ 15/07/2015.

(5): University of oxford, white paper on university governance, 2006.p 5-6, document disponible sur le site <https://www.ox.ac.uk/gazette/2005-6/.../whitepaper.pdf> consulté le 5/07/2015.

تعد المبادئ السابقة ركيزة أساسية من ركائز حوكمة الجامعات، إلا أن الأمر يتطلب أيضا توفر مجموعة من المقومات التي تدعم تلك المبادئ وآليات تطبيقها.

2.3 مقومات حوكمة الجامعات:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وسن قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية وأبرز هذه المقومات:¹⁶

- توفر الإقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة، وهذا الاقتناع مهم وأساسي.
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعات من الإدارة إلى العاملين.
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى نتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام إتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.
- السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.
- إختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.
- الاقتناع بمبادئ الحوكمة وتوافر مقومات تطبيقها لدى الجامعات، يجعل هذه الأخيرة تحرص على التطبيق الجيد لمراحلها.

3.3 مراحل حوكمة الجامعات:

- يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بعدة مراحل تكون متسلسلة ومتراطة فيما بينها.¹⁷
- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** هي أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم فيها التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعلمها وجوانبها، تحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.
 - **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على إستيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
 - **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيته:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات.
 - **مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى إستعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كإستقلالية السلطة، الشفافية، المساءلة والمسؤولية، المساواة، ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
 - **مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة:** تعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات، والعمليات الإدارية.
 - ولضمان التطبيق الجيد لتلك المراحل، يستدعي توفر لجان داعمة لذلك وهم:¹⁸
 - **لجان المجلس:** وتنعكس مساهمتها في حوكمة الجامعات من خلال نشاطاتها، وفيما يلي تلخيص لعمل تلك اللجان:

* **لجنة المراجعة:** وتتمثل مهمتها فيما يلي: ضمان فعالية آليات الرقابة الداخلية من النفقات ومراقبة إدارة المخاطر في سير أعمال الجامعة، ولتحقق من جودة وثائق المعلومات المالية الموكلة إلى المدققين الخارجيين. خبرات الأعضاء الخارجيين في مجال المحاسبة والتمويل ذات قيمة كبيرة داخل هذه اللجان.

* **لجنة المالية:** وهى منفصلة عن لجنة المراجعة، تركز مهمتها على ضمان الإدارة المالية السليمة، كما أنها توصي مجلس إدارة الجامعة بإعتماد المبادئ التوجيهية للميزانية السنوية، ورصد النتائج الرئيسية والفروق الحاصلة فيها.

* **لجنة الموارد البشرية:** هنا الأمر يرجع لمجلس الإدارة على تحديد أولويات المفاوضات الجماعية مع مجموعة من الموظفين لتقييم الأثر المالي واعتماد اللوائح وسياسات تتعلق بظروف العمل ومعايير مكافآت أعضاء من موظفيها، وهذه اللجان تختلف من جامعة لأخرى.

* **لجنة الحكم والأخلاق:** إن هذه اللجنة تضمن على وجه الخصوص وضع توصيات حول: قواعد الشفافية ومدونات الأخلاق المطبقة على أعضاء مجلس إدارة الجامعة والموظفين وكذا المهارات اللازمة والخبرات للعضو الجديد، وتعيين عضو مجلس إدارة جديد، إستنادا إلى البيانات المطلوبة، والترشيح لمنصب الرئيس ونواب رئيس المجلس، إن وجدت في ظل توفر معايير وآليات تقييم المجلس، والعمل على حل الصراعات الناتجة عن تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة وباقي الأقسام.

وفقا للاحتياجات الجديدة في الجامعات هناك من يركز على إضافة لجنتين هما: لجنة العقارات، لجنة المسؤولية الاجتماعية.

4.3 نماذج حوكمة الجامعات:

للوقوف على أكثر نماذج الحوكمة الجامعية شيوعا، يمكن عرضها بإيراد بعض من جهود النمذجة في بعدها النظري، وبعدها التصنيفي.

1.4.3 البعد النظري: يعد Clark أول من وضع نموذج الحوكمة في التعليم عام 1983، حيث قام بوضع الجامعة ضمن حدود مثلث، حيث يكون هناك تأثير جزئي لثلاثة أبعاد حاسمة وبالاعتماد على وضعية نظام التعليم الجامعي، فإن قوة سلطة الدولة، وقوة السوق والأقلية الأكاديمية متغيرات فتحت الطريق إلى أنماط مختلفة من التعاون في التعليم الجامعي، وقد ميز Berdahl بين الاستقلال الجوهري (ما يتم عمله في حوكمة الجامعة) والاستقلال الإجرائي (كيف تفعل شيئا ما في حوكمة الجامعة).

وبهذا التميز طور Berdahl فكرته وأعطاهما دفعة إلى الأمام، وقد تم تطوير نموذج Clark إلى مكعب الحوكمة الذي يضع نظام التعليم الجامعي في ثلاث فئات:

- الثقافة الانفعالية/ النفعية (درجة توجه الخدمة والعمل).

- النموذج الإجرائي الفضايف/ المحكم (درجة التحكم الإداري من قبل الدولة).

- النموذج الجوهري الفضايف/ المحكم (درجة قدرة ضبط هدف الحكومة).¹⁹

ومن أحدث نماذج حوكمة التعليم الجامعي ذلك النموذج الذي طوره كل من Enders and Schimank حول مفهوم المكعب إلى موازنات الحوكمة الخمسة، حيث كل موازن يمثل خاصية ذات صلة بالحوكمة ويمكن مواءمته أو ضبطه باستقلال عن الموازنات الأخرى، بمعنى أن تغيير جذري في واحد منها لا يعني الحاجة على تأثير في الموازنات، ويتكون هذا النموذج من:²⁰

* **قيادة أصحاب المصلحة:** وتتم بالأنشطة التي توجه الجامعات من خلال ضبط الهدف والمشورة، وفي نظام الجامعات العامة تكون الحكومة عادة صاحبة المصلحة المهمة، كما يمكنها تفويض صلاحيات معينة للآخرين مثل الهيئات الوسيطة أو ممثلي الصناعة في مجالس الجامعات.

*تنظيم الدولة: يشير الى فكرة الحوكمة الأولية وهذا من خلال التوجيهات المقدمة من قبل الحوكمة. كما أنه يقيس تفاصيل وصلابة اتجاه الحكومة.

*الحوكمة الذاتية الأكاديمية: تحدد دور المهنيين (المتخصصين) الأكاديميين ضمن الجامعة ودورهم في صنع القرار والتوجيه الذاتي للمجتمعات الأكاديمية بناء على مرجعات Feedback.

*الحوكمة الذاتية الإدارية: تنظم درجة وتطور هرميات الإدارة الداخلية للجامعة وتحدد سلطة التنظيم عملية وضع القرار من قبل الفاعلين الداخليين الأساسيين (القادة).

*التنافسية: وتتضمن التنافس على الموارد النادرة (السيولة، الموظفين، المكانة)، عبر معايير الجودة (تقييم الأداء، رضا العملاء وما إلى ذلك) وتأثيرها على حوكمة الجامعات.

2.4.3 البعد التصنيفي: نجد نماذج متعددة للحوكمة الجامعية ومن أبرزها:

*النموذج التعاوني: ويقوم على القيم الجوهرية لصنع القرار غير الرسمي والشامل، والشفافية والوضوح للخيارات وصنع القرار، الخطوط المفتوحة للاتصال بين جميع مكونات وأعضاء الجامعة، والمساءلة والاحترام والثقة المتبادلة.

ويدمج هذا النموذج أربع هيئات ممثلة في: مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس أعضاء هيئة التدريس، رابطة الطلبة للحوكمة من أجل توسيع خبرة ووعي أي مجموعة من الهيئات الأربعة المذكورة أعلاه، ويعزز هذا النموذج الثقة

والاحترام المتبادل في المجتمع الجامعي من أجل إسهام جميع الأعضاء وحضورهم في هذا المسعى التربوي.²¹

*النموذج الزمالي: حيث يكون أعضاء هيئة التدريس مجهزين لفهم الأهداف والطموحات الأكاديمية الخاصة بالجامعة وبالكيفية التي يصلون بها إلى تلك الأهداف، وقد إقترح كل من Bowen و Schuster أن لمصطلح الزمالة ثلاث مكونات رئيسية:

- الحق في المشاركة في الشؤون المؤسسية، العضوية الموائمة مع صحة علمية تكون فيها الصداقة والمحادثات مزدهرة.

- المعرفة المتكافئة في مجالات متنوعة تمنع المعاملة التفضيلية للكلية في تخصصات معرفية مختلفة.²²

*النموذج السياسي: وهذا النموذج يركز على ثلاث مصادر: نظرية الصراع، نظرية مجتمع القوة، نظرية مصلحة المجموعة، ويقترح هذا النموذج في تحليله للحوكمة أن يكون التركيز على البناء الاجتماعي التنظيمي وديناميكيات وضوح المصلحة والعملية التشريعية وتنفيذ السياسة، وهناك أنشطة سياسية عاملة، وبخاصة في عمليات صنع السياسة في الجامعة.

* نموذج الشركة: ينظر هذا النموذج إلى الجامعة من منظور عالم الأعمال، ذلك أن الجامعة أسست وفقا لمفهوم السوق الموجهة بالأهداف، وكما يرى Baird فإن الجامعة أسست بمفهوم الشركة وأن التعليم الجامعي ينتمي إلى عالم الأعمال حيث تقدم فيه برامج ذات الصلة بالمطالب الصناعية واحتياجات السوق، ويجعل الربح الهدف الذي يوجه وظائف الجامعة.

*النموذج البيروقراطي: هو هيكل رسمي يمتلك أنماط محددة من النشاط المتصل بالوظائف الموضحة بدقة في القانون وفي سياسة القرارات، كل شيء يتم تفويضه من الأعلى إلى الأدنى عبر العرف، ويقترح Osipiam أن النموذج البيروقراطي لحوكمة الجامعة الذي يشغل فيه العمداء، ومدراء التسجيل، المسؤولون الماليون، أدوار مختلفة وغير متطابقة تماما.²³

أما Trakman فقد كان أكثر تحديدا في تحليله لنماذجه الخمسة:²⁴

* نموذج الحوكمة الأكاديمية: الذي يرى القوة في جانب الهيئة الأكاديمية وهو مبني على قوى الحكم الواسعة الانتشار الموزعة باتجاه مجلس الجامعة الزمالي أو التأثير القوي للأكاديميين والمجالس الحاكمة.

* نموذج حوكمة الشركة: الشائع في الجامعات ويتألف غالبا من مجالس أصغر للحاكمين أو الأمناء بالإضافة إلى الموظفين التنفيذيين ذوي المسؤوليات المالية والإدارية.

* نموذج حوكمة الأمناء: الذي يختلف عن أنماط الحوكمة الأخرى، وهذا كونه قائم على الوضوح والدقة في مجلس الإدارة بالحاكم.

* نموذج أصحاب المصلحة: القائم على تعريف جماعات المصالح التي ينبغي أن تكون متضمنة في حوكمة الجامعة لحماية نظام متوازن تتواجد فيه كل المصالح المهمة.

* نموذج النماذج المختلطة للحوكمة: والذي يتألف من النماذج الأربعة السابقة وليس من نمط واحد واضح.

4. تجارب جامعات دولية في مجال الحوكمة:

من خلال هذا العنصر سيتم عرض بعض الأنظمة المتعلقة بحوكمة الجامعات في مجموعة من الدول

1.4 حوكمة الجامعات في فرنسا: تعد فرنسا من أقدم الدول احتضانا للجامعات، حيث أنشأت بها أقدم جامعة 1200م، وتدار الجامعات بها بأنظمة وقوانين مرت بعدد من التحولات والتغيرات، لعل من أبرزها ما يعرف بقانون توجيه التعليم العالي 1968، والذي أعاد تعريف الجامعات بأنها مؤسسات ذات طابع علمي وثقافي تقوم على ثلاث مبادئ:

- الاستقلالية : وهي ثلاثة أنواع، الاستقلالية الإدارية حيث يديرها مجلس إدارة ويقودها مدير، والاستقلالية التعليمية التي تحدد برامجها التعليمية وطرق تقييم طلابها، والاستقلالية المالية التي تميز ميزانيتها من الموارد المالية الخاصة ومن دعم الحكومة.

- المشاركة : حيث تدار المؤسسات التعليمية بطريقة ديمقراطية، وبمشاركة الموظفين والطلاب بوشخصيات خارجية.

- تعدد التخصصات : حيث تجمعه عدة تخصصات في المسار الواحد²⁵.

وتقوم حوكمة الجامعات الفرنسية على محورين رئيسيين، الأخرى، والثاني داخلي ولكل منهما جهات ومهام خاصة ومحددة.

1.1.4 الحوكمة الخارجية للجامعات: وتنقسم إلى ثلاث جهات رئيسية: هي الجهات الإشرافية والرقابية، الجهات الاستشارية، جهات التقييم والتقييم، ويتولى مهمة الإشراف والرقابة وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، ويرتكز دورها في رسم سياسات الحكومة بهدف ضمان توافر فرصة التعليم للجميع، إضافة إلى تنمية وتطوير التعليم. ويقوم بدور الرقابة هيئة الرقابة العامة للإدارة والتعليم والبحث العلمي التابعة للوزارة. أما الجهات الاستشارية تهتم بتقديم الاستشارة وتتكون من:

- المجلس الوطني للتعليم العالي والبحث العلمي: ويقوم هذا المجلس بتمثيل الجهات الحكومية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني بالجامعات من جهة والمصالح الوطنية التعليمية والثقافية والمهنية من جهة والمصالح الوطنية التعليمية والثقافية الكبرى من جهة أخرى. كما تقوم الحكومة باستشارة المجلس في كل ما يخص التعليم العالي، وكذلك دوره في النظر في الأحكام التأديبية التي تصدرها مؤسسات التعليم العالي، ويبلغ عدد أعضاء المجلس 68 عضوا من مدراء الجامعات وأعضاء هيئة التدريس والباحثين وطلاب التعليم العالي، بالإضافة إلى وزير التربية والتعليم العالي والبحث العلمي (رئيس المجلس).

- مؤتمر رؤساء المؤسسات التعليمية: تمثل مصالح التعليم العالي لدى الوزارة وتجمع في عضويتها مدراء الجامعات والمعاهد الفرنسية، والمدارس.

- مؤتمر مدراء الجامعات: يختص بمصالح الجامعات على وجه الخصوص.

أما جهات التقييم والتقويم: فتختص بتقييم وتقويم العملية التعليمية والبحثية في التعليم، وهي جهة مستقلة تصدر تقارير دورية تقيم فيها مختلف المؤسسات التعليمية، وتخصص على إثرها الحكومة ميزانية سنوية لها.²⁶

2.1.4 الحوكمة الداخلية للجامعات: تتقاسمها مع أربع جهات: مدير الجامعة، ومجلس الإدارة، المجلس العلمي، الإدارة العامة لشؤون الإدارية والمالية، ولكل منها صلاحيات محددة، وسوف يتم التفصيل في كل منهم.²⁷

- **مدير الجامعة:** يقوم بتمثيل الجامعة ورئاسة مجلس الإدارة، ويتمتع بمعظم السلطات التنفيذية في الجامعة، يعين أغلب أعضاء مجلس الإدارة لمدة 04 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا تشترط الجنسية الفرنسية للمنصب.

- **أما مجلس الإدارة:** فيكمن دوره في تحديد سياسة الجامعة والتصويت على الميزانية واعتماد الحسابات النهائية، كما يعتمد الاتفاقيات التي وقعها مدير الجامعة، ويقرر التنظيمات الداخلية للجامعة، ويتكون من 20-40 عضواً يتم توزيعهم على النحو التالي: من 8-16 عضو هيئة التدريس والباحثين، 4-6 موظفين الإداريين، 4-6 أعضاء من طلاب.

- **أما المجلس العلمي:** فيتكون من أعضاء لجنة البحث العلمي ولجنة التأهيل والحياة الجامعية، يعين بالانتخاب رئيسه والنائب، ومن أبرز مهامه التوصية حول سياسة التعليم في الجامعة أو البحث العلمي، ويتضمن المجلس لجنة تأديبية وأخرى لقضايا التوظيف والانداب والترقيات، وتقوم لجنة البحث العلمي: بتوزيع الميزانية المخصصة للبحث العلمي وفقاً لما أقره مجلس الإدارة، وتتكون من 20-40 عضواً موزعين بين 60-80% هيئة التدريس، 10-15% طلاب الدكتوراه المسجلين في الجامعة، 10-30% الشخصيات الأكاديمية خارج الجامعة.

أما لجنة التأهيل تعتبر جهة استشارية تتم استشارتها حول البرامج الدراسية وكل ما يخص الحياة الجامعية وتتكون من 20-40 عضواً توزع على النحو التالي: 75-80% عضو التدريس والطلاب بالمناصفة، 10-15% الإداريين والعمال، 10-15% الشخصيات الخارجية ويكون واحد على الأقل من التعليم العام. ويحضر جلسات تلك اللجان مدير المركز الإقليمي للأعمال الجامعية والدراسية، كما تنتهي عضويتها بانتهاء فترة مجلس الإدارة.

- **أما الإدارة العامة لشؤون الإدارية والمالية:** فيعين مدير الإدارة بقرار مشترك من وزير التعليم ووزير الميزانية، وذلك بترشح من مدير الجامعة، وهو عضو في مجلس إدارة الجامعة ويقوم تحت إشراف مدير الجامعة بالمهام المالية والإدارية.

كما تشتمل الجامعات الفرنسية على عدد من الكليات أصبحت تعرف الآن بالوحدات التأهيلية والبحثية والمدارس والمعاهد من جهة، وتنشأ هذه الكليات بقرار من مجلس الإدارة بعد توصية المجلس العلمي وتضم أقسام ومراكز بحوث ويديرها مجلس الإدارة. أما المجالس والمعاهد التابعة للجامعات تنشأ بقرار من وزير التربية والتعليم العالي والبحث العلمي بتوصية من مجلس إدارة الجامعة، ويدير تلك المعاهد والمدارس إدارة منتخبة، أما مديرها يعين من قبل الوزير، ومجلس الإدارة في المعاهد ينتخب لمدة 05 سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة ولا تشترط الجنسية الفرنسية، أما الأقسام الأكاديمية فتنشأ بقرار من مجلس إدارة الجامعة بعد توصية من المجلس العلمي. ما يلاحظ من نماذج الحوكمة المتبعة في الجامعات الفرنسية ومقارنتها مع النماذج النظرية سألغة الذكر، نجد أن عند تطبيق الحوكمة في

الجامعة فقد اعتمد على النموذج التعاوني من خلال إشراك عدة أطراف ولكل منها دور معين يسعى إلى تحقيقها في ظل احترام الطرف الآخر، وهذا ما يبرزه النموذج البيروقراطي، مما يؤكد أنه لا يوجد نموذج واحد لتطبيق حوكمة الجامعات، إنما يمكن لأي جامعة أن تدمج بين النماذج المختلفة لتكون النموذج المناسب والذي يصلح لتطبيقه فيها.

2.4 حوكمة الجامعات في ألمانيا: يوجد في ألمانيا ثلاث أنواع من مؤسسات التأهيل الأكاديمي والمهني وهي: جامعات وكتليات حكومية، وجامعات وكتليات خاصة، والجامعات التعاونية.

كما تقدم بعض الجامعات الألمانية برامج الدراسة عن طريق الإنترنت، وتتيح الجامعات والكتليات الحكومية التعليم لكل من يسكن في ألمانيا وبحققة شروط إقامة النظامية ويكون ملماً باللغة الألمانية وممتلئاً للمهارات المؤهلة للدراسة المطلوبة وللجامعات الخاصة شروطها في القبول، ويقدم بعضها البرامج باللغة الإنجليزية

لشيوعتها في الاتحاد الأوروبي ولحاجة كثير من الطلبة الزائرين في برامج التعاون الأوروبية إلى الدراسة بها. وتوجد في ألمانيا حوالي أكثر من 100 جامعة حكومية و221 جامعة علوم تطبيقية و56 كلية فنون و30 جامعة تعاونية. ومن أهم مظاهر الحوكمة الممارسة في الجامعات الألمانية هي تلك التي تمارس في بعض الجامعات الأوروبية²⁸ ويمكن تقسيم الحوكمة إلى: سياسات وإستراتيجيات وطنية، هيكل الحوكمة في الجامعات، جامعات وكتليات مموله من الحكومة مباشرة، التمويل الخاص والإضافي للجامعات والكتليات، أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكتليات، وسنعرض كل من هذه العناصر بإيجاز فيما يلي:

- سياسات وإستراتيجيات وطنية: تهتم ألمانيا بالتخطيط بعيد المدى وتحديد التوجهات الرئيسية للتعليم العالي فيها، ويغلب عليها تطبيق سياسات محددة لتمويل التعليم العالي. والمظاهر الرئيسية فيها هي زيادة الدعم الحكومي للتعليم العالي وإعطاء الجامعات سلطات أكثر في إدارة مواردها المالية، وربط الدعم الحكومي بالإنتاجية، وتنويع مصادر التمويل بما في ذلك شراكة الأبحاث مع الصناعة والحكومات المحلية في الدولة. ومن ضمن سياساتها إعطاء الأولوية لعمل توازن بين إسهام الجنسين، وتوزيع الفئات العمرية. ومنح الجامعات سلطات أكثر في تنظيم وإدارة أعضاء هيئة التدريس. كما تكون الحوكمة في مجال التعليم العالي: ممارسة السلطة الرسمية أو غير الرسمية ضمن القواعد والقوانين واللوائح التي تحدد حقوق ومسؤوليات أو واجبات كل العاملين بالجامعة أو المعنيين.

- هيكل الحوكمة في الجامعات: الوضع النظامي لكل أو لأغلب الأنظمة والمراسيم بشأن مؤسسات التعليم العالي والجامعات تنص على أنها تتمتع بالصلاحيات الداخلية المطلقة، وهذه الحرية تقع ضمن أنظمة المحاسبة والمراجعة الوطنية التي تهدف إلى بناء الثقة بين مؤسسات التعليم العالي والمجتمع. وأما النصوص في حوكمة الجامعات تحدد مسؤولياتها نحو المجتمع والدولة تقريبا بما يشبه المؤسسات الوطنية الخاصة، وهنا رئيس الجامعة هو المسؤول عن وضع الاستراتيجيات والخطط التطويرية للجامعة، ويكون الجزء الأكاديمي في الجامعة صاحب القرار، وتزداد التوجهات في ألمانيا إلى رفع إسهام المعنيين بالتعليم العالي من ممولين وموظفين ورجال الأعمال وطلبة وأولياء الأمور والخريجين والقطاع العام من الحكومة الفيدرالية أو الولاية المحلية، وأغلب إسهامات الجهات الأخرى في مواقع استشارية أو إشرافية، والهدف من الإسهام الداخلي هو الحفاظ على مصلحة المؤسسة التعليمية، وضمان ممارستها لدورها بقرارات داخلية ووجود معايير محاسبية معتمدة، وإلتزام المؤسسة بالقوانين الوطنية الفدرالية والمحلية.

- جامعات وكليات ممولة من الحكومة مباشرة: يمكن التمييز بين الجامعات الممولة كلياً في ألمانيا وأوروبا بمعدل محددة منها: الالتزام بعملية متماثلة في توزيع التمويل الحكومة وفي تحديد أهدافه ومجالات صرفه، كما تستخدم علاقة بين الإنتاجية العددية والنوعية في تدريس وتعليم وتدريب الطلبة المواطنين والأوروبيين أحياناً، ويكون مقدار الإسهام الحكومي في تمويل الجامعات بعقود مع الحكومة تربط أداء الجامعات بأهداف محددة في هذه العقود، أما تمويل البحث العلمي فإنه يخضع إلى التنافس بين الجامعات للبرامج والمشروعات البحثية.

- التمويل الخاص أو الإضافي للجامعات والكليات: أغلب المصادر الخاصة التي تعتمد عليها الجامعات هي: الهبات والتبرعات من أفراد أو مؤسسات خاصة وعوائد الشراكات والاستثمارات بين بعض الجامعات والكليات والقطاع الخاص في المشروعات البحثية والدراسات الاستشارية والنشاطات التدريبية أو البرامج الخاصة والرسوم التي تتقاضها الجامعات من الطلبة الأجانب وفئات محددة من الطلبة المواطنين وبرامج التدريب والبرامج الإضافية الموجهة لقطاعات محددة.

- أعضاء هيئة التدريس في الجامعات والكليات: تتراوح الدول بين منح الحرية كاملة للجامعة في التوظيف وتحديد معايير التقويم والفصل أو التنسيق مع الحكومة أو السلطة المحلية في مقر الجامعة في تحديد أو تطبيق هذه السياسات وبشكل عام، تعد الجامعات الأوروبية الأكثر تحفظاً في هذا السياق مما هو ممارس في الولايات المتحدة الأمريكية، كما أنه يوجد توجه إلى أن تكون عقود أعضاء هيئة التدريس مع الجامعات أكثر مرونة لصالح الجامعات. أما فيما يخص تحديد الرواتب فإنه يطبق سلم رواتب مركزي تقره الجهات التنفيذية أو التشريعية في الدولة يضمن مرونة محدودة للتمييز بين أعضاء هيئة التدريس في الدولة الواحدة وفيما بينهم في الجامعة نفسها، وتقوم السلطات المركزية بتحديد سلم رواتب أعضاء هيئة التدريس، أما مهامهم ومعايير تقويم أدائهم فتختلف من جامعة إلى أخرى.

وفي الأخير يمكن القول إن ألمانيا بالرغم أن تعليمها العام والعالي غير مركزي إلا أنها تحتفظ بتعليم عالي ذي خصائص تميزه عن غيره، وتعمل على حوكمة أنظمتها الفيدرالية والمحلية، كما يعد من أنظمة التعليم المتقدمة في دول الاتحاد الأوروبي والمنافسة عالمياً. إذ أن للجامعات الألمانية إسهامات في الصناعة والإبداع والتقنية والشراكة مع القطاع الخاص وتعمل على تنويع التمويل.²⁹

هنا الجامعة في ألمانيا لم تختار نموذج محدد لتطبيق الحوكمة وإنما عملت على بناء نموذج خاص بها ومحدد للعناصر الأساسية للحكومة لضمان فعاليته، حيث أن كل عنصر يحدد فيه الأطراف المسؤولة وصلاحياتها، كما أنها لم تتخلى عن دعم الحكومة في تمويل الجامعات الحكومية بالرغم من الصلاحيات الممنوحة لها.

3.4 حوكمة الجامعات في الصين: تعد الصين أكبر مجتمع أكاديمي في العالم، حيث يدرس به أكثر من 30 مليون طالب وطالبة في الجامعات والكليات الصينية والتي يبلغ عددها أكثر من 2600 مؤسسة تعليم عالي وتقدم فيها درجات البكالوريوس، الماجستير، والدكتوراه. وتقوم وزارة التعليم في الصين بدور فعال وحيوي في الإشراف والمتابعة وتنفيذ الأنظمة الحكومية بشأن المسائل المتعلقة بالتعليم العالي في الصين، والذي بدوره لعب دوراً إستراتيجياً في النمو الاقتصادي والتقدم العلمي والتنمية الاجتماعية في الصين، ويسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:³⁰

- وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط لإصلاح التعليم والتنمية ووضع الأنظمة واللوائح ذات الصلة والإشراف على تنفيذها.

- توجيه تطوير التعليم العالي وإصلاحه، وتعميق النظام الإداري للجامعات وترسيخه تحت إشراف مباشر من وزارة التعليم، وإنشاء وتعديل مؤسسات التعليم العالي وإعادة تسميتها وإلغائها.

- إدارة الامتحان الوطني الخاص بالقبول في الجامعات، وإدارة السجلات لإلتحاق الطلاب بالجامعات.

- تخطيط وتوجيه بحوث مؤسسات التعليم العالي في العلوم الطبيعية والفلسفة والعلوم الاجتماعية وتطوير نظام الابتكار الوطني في العلوم والتكنولوجيا، تعزيز التكامل بين قطاع البحوث العلمية والصناعة. ولذا أصبحت الجامعات في الصين وجهة رئيسية للطلاب الدوليين، حيث حققت الجامعات في الصين عام 2012 المكانة الأولى لاستقطاب الطلاب الأجانب في آسيا، كما صنفت في المرتبة الثالثة في استقطابهم على المستوى العالم، إذ تقسم الجامعات الحكومية في الصين إلى عدة فئات هي: جامعات تشرف عليها وزارة الصناعة والعمل، وجامعات تديرها المقاطعات، وجامعات أخرى تشرف عليها المناطق ذات الاستقلال الذاتي، والفئة الأخير من الجامعات تشرف عليها حكومة البلديات بالإضافة إلى الجامعات الخاصة.

وأما التعليم العالي في الصين فقد مر بالعديد من الإصلاحات كان له دور مهم في زيادة صلاحيات الجامعات والكليات في الصين خصوصا في الشؤون الأكاديمية، والإدارية والبحثية ومنها:

- إتاحة الفرص للجامعات والكليات لاختيار خططها التعليمية ومناهجها.

- إعطاء الجامعات والكليات مزيدا من الصلاحيات لقبول المشاريع والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني من خلال إنشاء كيان علمي يتمحور حول التدريس والبحث العلميين والإنتاج الصناعي.

- اقتراح التعيين والإعفاء لوكلاء الجامعات والعمداء والمناصب الأكاديمية والإدارية الأخرى.

- تحمل المسؤولية الكاملة عن توزيع رأس المال بشكل استشاري في مشاريع الجامعة وإدارة الميزانية السنوية المخصصة من الدولة وتفويض الصلاحية للجامعات بهدف تطوير التبادل الدولي.

- كما تحتفظ الحكومة الصينية بصلاحيات تعيين أصحاب المناصب العليا في الجامعات، وأعضاء المجالس العليا للجامعات الصينية، كما تعد وزارة التعليم في الصين الكيان المسؤول عن الإشراف على الجامعات من خلال متابعة الأنظمة واللوائح على مؤسسات التعليم العالي.

وسوف يتم تقديم أبرز نموذجين مختارين بين الجامعات الحكومية الصينية وحوكمتها، واللذان تحتلان مكانة مرموقة وفقا للتصنيف الأكاديمي للجامعات عالية المستوى.

1.3.4 جامعة بكين: أنشأت الجامعة عام 1898، كأول جامعة حكومية بحثية عامة في بكين وكانت تمثل الإدارة العليا للتعليم في الصين منذ بداية تأسيسها وبحلول عام 1920، أصبحت مركزا للفكر والثقافة الصينية، وتحتل جامعة بكين المرتبة الأولى في تصنيف الجامعات على المستوى الوطني، أما وفقا لتصنيف الدولي للجامعات تايمز أحتلت المرتبة 48 عالميا والرتبة 57 عالميا وفقا لتصنيف الدولي للجامعات QS، وتتكون هذه الجامعة من 20 كلية و12 معهد، وتقدم درجة البكالوريوس والدراسات العليا من خلال 92 قسما، كما تعد من الجامعات الرائدة في مجال البحث والتدريس، وقد تميزت الجامعة في المجالات العلمية التالية: العلوم التطبيقية، الهندسية، الطب، الاجتماعية، الاقتصاد والإدارة، كما تحتضن الجامعة 216 من المراكز البحثية في التخصصات العلمية المختلفة وتضم الجامعة مكتبة وهي الأضخم في آسيا. وتقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إدارة مكون من الرئيس وسكرتيرا الحزب، ومجلس الجامعة والذي يرأسه سكرتير الحزب، ويتكون من نواب الرئيس والاستشاريين الإداريين وأعضاء من مجلس

أعضاء هيئة التدريس وأعضاء من مجلس عمداء الكليات الأكاديمية وممثلي الطلاب. كما تتوزع صلاحيات التخطيط والتنفيذ لشؤون الأكاديمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس، والشؤون الإدارية والمالية واستثمار الأصول المالية للجامعة والشؤون البحثية، مثل استقطاب الباحثين والتعاون مع الصناعة بين رئيس الجامعة وإدارتها ونواب الرئيس والمستشارين الإداريين ومجلس أعضاء هيئة التدريس ومجلس عمداء الكليات الأكاديمية وممثلي الطلاب.³¹

2.3.4 جامعة شانجهاي جياو تونج: هي جامعة بحثية حكومية تأسست عام 1896 وتتكون الجامعة من 28 كلية بالإضافة إلى 26 معهد أكاديميا، وتقدم الجامعة 62 برنامجا أكاديميا في مرحلة البكالوريوس و250 برنامجا في مرحلة الماجستير، 202 تخصص في الدكتوراه، بالإضافة إلى 11 مركز للبحوث الهندسية الوطنية، ويشمل التخصص في كليات الجامعة مايلي: الطب، الهندسة، العلوم، تقنية المعلومات، الصيدلة، القانون، الاقتصاد، الإدارة والتمويل، اللغات الأجنبية، الكيمياء، العلوم الإنسانية، الفيزياء، الزراعة، العلوم البيئية، كما تحتوي الجامعة أيضا على 12 مستشفى/مركز طبي، وتحتل المرتبة الثانية وفقا لتصنيف شنجهاي. في حين تصنيف تايمز وضعها من بين أفضل 300 جامعة دولية. كما سعت الجامعة إلى تحسين الجودة الأكاديمية في جوانب أهمها:

- إستقطاب الخبراء الدوليين والذين يحملون درجة دكتوراه من الجامعات ذات المستوى العالمي المرموق، تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة الدولية، تطوير منظومة التعليم الدولي للطلبة الأجانب الدارسين بالجامعة وتعزيز برامج التعاون الدولي لتوسيع آفاق الطلاب الأكاديمية.

وتقوم الحوكمة في هذه الجامعة على هيكل إداري مكون من رئيس الجامعة وسكرتير الحزب، ووكلاء الجامعة وعددهم 12: عمداء الكليات ورؤساء الأقسام ومدراء المراكز البحثية، كبار الإداريين والموظفين في أقسام الجامعة المختلفة، حيث أن رئيس الجامعة يقع على عاتقه المسؤولية الكاملة للجامعة كمثل قانوني لها، كما يعد السلطة العليا التنفيذية في الجامعة، ويتم تعيينه من قبل الحكومة، إذ أن نظام الجامعة يسمح لوكلاء الجامعة بمشاركة رئيس الجامعة في السلطة والمسؤوليات الخاصة بتنفيذ السياسات وتطبيق القرارات التي يقرها مجلس الجامعة والخاصة بالشؤون الأكاديمية والبحثية والإدارية والقضايا الجامعية الأخرى، كما يقوم المجلس بمسؤوليات مراجعة مختلف السياسات الخاصة بالتطوير الجامعي ووضع المعايير الأكاديمية والبحثية والإدارية الرئيسية.

في الأخير فقد قامت الحكومة الصينية خلال العقود الثلاث الماضية بسلسلة من الجوانب التطويرية والجوهرية في التعليم العالي من أجل إعطاء مسؤوليات التعليم العالي مزيدا من المرونة والإصلاحات الهيكلية، والتي أدت إلى تميز التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمتها، وكان من أبرز معالم التحول الكبير والبارز في نموذج المركزية المباشرة من الحكومة إلى اقتصارها على الجانب الإشرافي فقط، وتحول الصلاحيات من الوزارة إلى الجامعات والكليات والأقسام مع الأخذ في الاعتبار الاهتمام بجوانب المحاسبة والمساءلة واحتفاظ الدولة بسلطة تعيين مدراء الجامعات وأعضاء المجالس العليا وتمثل تلك المنظومة نمودجا إيجابيا للتحول التدريجي في تفويض الصلاحيات بالاستفادة من التجارب العلمية والممارسات المثلى لجامعات الدول المتقدمة في أمريكا وأوروبا.³²

حيث أن نوع النموذج المعتمد هو النموذج التعاوني من خلال تفاعل ومشاركة ثلاث أطراف: رئيس الجامعة، وسكرتير الحزب، وكلاء الجامعة، حيث لكل منهم مهام معينة.

4.4 حوكمة الجامعات في كندا: تعد كندا من بين الدول التي أعطت أهمية كبيرة للتعليم العالي وفقا لتقارير OECD ففي عام 2015 كانت الدولة الأعلى في الإنفاق على التعليم الجامعي، ويبلغ عدد الجامعات في كندا حوالي 319 جامعة وكلية موزعة في 10 مقاطعات وثلاث أقاليم، ويدرس في هذه الجامعات حوالي 1.7 مليون طالب وطالبة، ويبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس المسجلين في التعليم العالي الكندي أكثر من 46 ألف شخص، كما يقدر رأس المال المخصص للجامعات الكندية حوالي 30 مليار دولار، في حين بلغ رأس المال المخصص للأنشطة البحثية عام 2014 حوال 13.4 مليار دولار. أما نمط التعليم العالي في كندا فهو نمط مميز، حيث تركز الجامعات بشكل كبير على الجوانب البحثية والتطبيقية كما تمتاز الجامعات بأنها حكومية بالكامل حتى السنوات القليلة الماضية، أما الكليات والجامعات الخاصة فكانت محدودة مقارنة بنظيرتها الحكومية، وتتبع الجامعات الحكومية الكندية أساليب تعليمية متطورة مع تطبيق معايير عالية في التدريس والبحث العلمي، حيث أن متطلبات وشروط القبول مرتفعة وخاصة في برامج الماجستير والدكتوراه عن غيرها من الدول مثل أمريكا وبريطانيا، أستراليا، ويتطلب القبول في الجامعات الكندية اجتياز الاختبارات المحددة من قبل كل جامعة، والتي تختلف باختلاف مستوى المؤسسة التعليمية ونوعها، وطبيعة البرامج الأكاديمية فيها.

أما فيما يخص طبيعة مؤسسات التعليم بها فهي متنوعة وفقا لطبيعة ودرجة ومدة الدراسة والتمويل لهذه المؤسسات، وحسب مركز المعلومات الكندي للوثائق أو الشهادات الدولية فقد صنف المركز أنواع مؤسسات التعليم العالي وتقسيماتها الفرعية في كندا إلى ثلاث أنواع: الجامعات المانحة للدرجات العلمية بما فيها الدراسات العليا للماجستير والدكتوراه، الكليات والمعاهد المانحة لشهادات البكالوريوس أو ما يعادلها، الكليات المهنية وكليات المجتمع والتي تمنح درجات الدبلوم في العديد من التخصصات. أما من وجهة إدارية ومالية، فهناك الجامعات والكليات الحكومية والخاصة. وسنقدم نموذجين مختارين لأبرز الجامعات الكندية وحوكمتها، وتحتل الجامعتان مكانة مرموقة، وفقا للتصنيف الأكاديمي للجامعات عالية المستوى.³³

1.4.4 جامعة تورنتو: أنشأت الجامعة عام 1827 وهي جامعة حكومية وتعد من أقوى الجامعات في أمريكا الشمالية في الجوانب البحثية والتدريسية، وتحتل جامعة تورنتو المرتبة الأولى على المستوى الوطني، أما على المستوى الدولي فوفقا لتصنيف شنجهاي فقد احتلت المرتبة 25 عالميا سنة 2014، ووفقا لتصنيف تايمز QS، كانت جامعة تورنتو في المرتبة 20 عالميا في كل من التصنيفين. تقدم الجامعة 200 برنامج للدراسات العليا بما في ذلك 60 برنامج للماجستير، ونحو 700 برنامج للبكالوريوس، وتتكون من 18 كلية. تقوم الحوكمة في هذه الجامعة على أسلوب اللامركزية مع توزيع السلطات والصلاحيات بين الإدارة المركزية للجامعة والكليات الأكاديمية، ويوجد بها مجلس الجامعة الحاكم حيث يعد الهيئة التشريعية الوحيدة للإدارة المركزية، ومن مهامه الإشراف على الشؤون الأكاديمية والتجارية والمؤسسية للجامعة إذ يتألف المجلس من 50 عضو، حيث يكون 25 عضو من داخل المجتمع الجامعة، بما في ذلك أعضاء هيئة التدريس، والموظفين والإداريين والطلاب، و25 عضو من خارج الجامعة بما في ذلك الخريجون، حيث يتم تعيينهم من قبل رئيس مجلس الجامعة الحاكم. ويعد منصب رئيس الجامعة منصبا شرفيا، وهو الحاكم العام الرسمي، ولكن يتولى مدير الجامعة المسؤولية الكاملة كمدير تنفيذي للجامعة، ويتم تعيينه من قبل مجلس الجامعة الحاكم، كما يوجد نائب واحد و08 وكلاء لمدير الجامعة من أجل إدارة الجامعة في شؤونها المختلفة، وتتولى 14 لجنة

عليا مهام وصلاحيات التخطيط والتنفيذ للشؤون الأكاديمية، وشؤون أعضاء هيئة التدريس، والشؤون الإدارية والمالية، واستثمار الأصول المالية للجامعة والشؤون البحثية.

2.4.4 جامعة بريتيش كولومبيا: هي جامعة حكومية تعنى بالجوانب البحثية تم تأسيسها عام 1908، وحملت هذا الاسم عام 1910، وتعد هذه الجامعة أول مؤسسة تعليم عالي في مقاطعة بريتيش كولومبيا، وهي من الجامعات المعروفة عالميا حيث حصل بعض من تخرج منها أو عمل فيها على 07 جوائز نوبل، حيث احتلت الجامعة المرتبة الثانية وطنيا، أما على المستوى الدولي، فوفقا لتصنيف شنجهاي جاءت الجامعة عام 2014 في المرتبة 40 وفي تصنيف تاميز المرتبة 32، في حين احتلت في تصنيف QS المرتبة 43. تتكون الجامعة من 26 كلية، حيث تقدم حوالي 300 برنامج أكاديمي في مختلف الدرجات الأكاديمية، بالإضافة إلى العديد من المختبرات والمراكز البحثية في العلوم المختلفة. تقوم الحوكمة في هذه الجامعة على وثيقة، حيث يحكم الجامعة بشكل تكاملي مجلسان : مجلس الأمناء ومجلس النواب، من مهامهما مايلي: الإشراف والرقابة الاستراتيجية، وضع الرؤية الشاملة والتوجه الاستراتيجي، تقييم الوضع التشغيلي للجامعة ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية بشكل دوري، ويهتم مجلس الأمناء بشكل أساسي بالشؤون الاقتصادية والمالية للجامعة. ووضع السياسات العامة لها، في حين يمثل دور مجلس النواب في الشؤون الأكاديمية. ويتكون مجلس الأمناء من 21 عضواً: رئيس الجامعة، مدير الجامعة، أعضاء هيئة التدريس منتخبين، 11 عضو يتم تعيينهم من حاكم المقاطعة، و3 طلاب منتخبين، 2 من موظفين الجامعة المنتخبين، ويرأس المجلس بالانتخاب أحد أعضاء المعينين من حاكم المقاطعة. أما مجلس النواب يتكون من رئيس الجامعة ومديرها (رئيس المجلس)، وكيل الجامعة للشؤون الأكاديمية، عمداء الكليات والمشرف العام على المكتبة وعميد الدراسات العليا، وعدد من أعضاء هيئة التدريس وعدد من الطلبة و2-4 أعضاء منتخبين من قبل اللجنة المعنية بالخرجين في الجامعة، وعضو منتخب من كل كلية، أعضاء آخريين يتم اختيارهم. حيث تلخص مهام مدير الجامعة في إدارة العمليات الأكاديمية والتوصية بالتعيينات والدعوة للاجتماعات، وإقرار اللجان العاملة في الجامعة، كما يقوم وكلاء الجامعة بإشراك مدير الجامعة في سلطة المسؤوليات الخاصة بتنفيذ السياسات وتطبيق القرارات التي أقرها المجلس الحاكم والخاصة بالشؤون الأكاديمية والبحثية والإدارية.

من خلال ما سبق نجد أن الحوكمة في الجامعتين المختارتين تقوم على أسلوب اللامركزية مع توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الإدارة المركزية للجامعة والكليات، كما تعتمد على مجلس الجامعة الحاكم في جامعة تورنتو ويضم أعضاء من داخل وخارج الجامعة ولكل عضو مسؤوليات محددة مسبقا أي يتم التعامل مع بعضهم في شكل تعاوني، أما جامعة بريتيش كولومبيا فهي تختلف عنها حيث يوجد بها مجلسين للحوكمة ولكل منهما صلاحيات محددة ويتم التعامل فيما بينهم في إطار الزمالة والتعاون لخدمة المجتمع ككل.³⁴

5. معوقات تطبيق حوكمة الجامعات وسبل التغلب عليها:

1.5 معوقات تطبيق حوكمة الجامعات:

إن المشكلة الأساسية فيما يتعلق بتطبيق الحوكمة في الجامعات تدور حول التوفيق بين مطلبين أساسين هما الاستقلالية الجامعية التي يطالب بها الأكاديميون، والمساءلة العامة التي تطالب بها الحكومة وهناك مستويان، المساءلة أمام الحكومة حيث أن الجامعة جزء من مؤسسات الدولة، تمولها ويتم التفويض لها بممارسة صلاحياتها من قبل

الحكومة، أما المستوى الآخر هي المساءلة أمام المجتمع لأن جميع الجامعات خاصة أم عامة كانت يحافظ عليها ويدعمها المجتمع مع ضرورة الاستجابة للاحتياجات والمطالب الاجتماعية.³⁵ لا تعد هذه المشكلة العائق الوحيد لتطبيق حوكمة الجامعات وإنما توجد العديد من المعوقات وهي:³⁶

- المناخ الثقافي والعلمي السائد في المجتمع: تتمثل في الثقافة السلبية المكتسبة من المجتمع، وعدم مناقشة القرارات أو المشاركة فيها بل يجب علينا تطبيقها مما أدى إلى ثقافة العزوف وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، التي تنتقل مع الطالب إلى الجامعة. بمعنى أن الطالب ليس من حقه الاعتراض على وجهات نظر عضو هيئة التدريس سواء على مستوى النقاشات العامة أو على مستوى مناهج التدريس، مما يقتل روح الإبداع داخل الطالب. والأسلوب نفسه يطبق على علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا فيما يخص الترقيات أو لتقييم إنتاجه العلمي، مما يؤدي بالنظر إلى أن الجامعة مؤسسة بيروقراطية وكل من أدنى في التدرج الإداري ليس له الحق في مناقشة قرارات المستويات العليا.

- المناخ السياسي العام: يؤثر المناخ السياسي العام الذي يسود الدولة على قدرات وآراء الأسرة الجامعية، مما يؤدي إلى الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. فضلا عن غياب الديمقراطية في إنتخابات الاتحادات الطلابية، هذه الأخيرة مهمتها الدفاع عن حقوق الطلبة ولكن يرى العكس فهي تخدم مصالحها الخاصة ومصالح أحزاب سياسية تابعة لها، كما هو الحال بالنسبة لنقابات الأساتذة التي ماتفء تتحول أهدافها.

- المنظومة القانونية الحالية: عدم ملاءمة القوانين مع التطورات الحاصلة في الجامعات، بمعنى أن التعليم العالي يتطلب قوانين ولوائح خاصة به.

- طريقة إدارة الجامعة: تكمن المشكلة الرئيسية في الطريقة التي تتم بها إدارة الجامعة في طريقة إختيار أعضاء هيئة التدريس والقيادات عموما بداية من رئيس الجامعة إلى عمداء الكليات إلى رؤساء الأقسام... الخ، هؤلاء جميعا يتم تعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية، ولا ينتخبون لتولي مناصبهم، وهو ما ينعكس على درجة إستقلالية هؤلاء جميعا في مواجهة السلطة التنفيذية وإستقلالية كل منهم في مواجهة رئيسه الأعلى، مما يعيق بشكل مباشر إمكانية حوكمة الجامعات من خلال وضع معايير لتقييم القيادات الجامعية وقياس أدائها.

- فكرة تقييم الطلبة للأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس: هذه الفكرة غائبة تماما في معظم الجامعات، على عكس الوضع القائم في بعض منها مثل: الجامعات الأمريكية والتي تعتبر تقييم الطلاب لعضو هيئة التدريس أحد معايير إستمراره في العمل بالمجال الأكاديمي من عدمه وما يرتبط بذلك من الترقيات والمنح.

2.5 سبل تطبيق حوكمة الجامعات:

تعد الحوكمة أسلوب جديد في التسيير والإشراف والمتابعة، وهي ترمي إلى الارتقاء بالأداء الإداري والأكاديمي، ويفترض الالتزام بما القدرة على تحديد الأهداف والوصول إلى قرارات صائبة وضمان قبولها والقدرة على تنفيذها، ما يقتضي توزيع متساوي للمسؤوليات بين السلطة والجامعة.

إن تحقيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات يستوجب التخفيف من وطأ التدخل المركزي وإعادة توزيع المسؤوليات بين السلطة المركزية والجامعات لتمكينها من بناء قدراتها في مجال الإدارة الذاتية، فإعطاء الجامعات صلاحيات أوسع في مجالات التصرف الإداري والتخطيط المستقبلي، وتمكينها من الوسائل اللازمة للعمل المستقل بشكل يجعلها مركزا للقرار والتوجيه والمبادرة من شأنها أن يحسن أدائها ويدعم قدراتها على الارتقاء إلى مصاف

نظيراتها في الدول المتقدمة، ومع ضرورة التركيز على آليات المساءلة اللاحقة ، كما تعد مصادر التمويل وطرق ضبط الموازنات المؤسسية والتصرف فيها إحدى الوسائل الهامة لدعم الاستقلالية الجامعية.³⁷ ويتطلب الأمر أيضا القيام بمايلي: ³⁸

- إنشاء التشريعات التي تؤسس الجامعات ككيانات مستقلة تتمتع بالحكم الذاتي.
- تقليل سيطرة الدولة عن بعض الوظائف الإدارية، ونقل المسؤولية للجامعات نفسها، مثلا قرار تعيين رئيس المجلس وأعضاءه.

- إنشاء هيئات أو وكالات عازلة كوظيفة منفصلة في القطاع العام للقيام ببعض المراقبة المالية أو لتقديم خدمات.
- اعتماد نماذج التمويل التي تعطي للجامعات مزيد من الحريات وتشجيعهم على تطوير مصادر جديدة للدخل.
- إنشاء وكالات خارجية مهمتها مراقبة نوعية الجودة في الجامعات.

- تطوير أشكال جديدة من المساءلة عن طريق إعداد تقارير الأداء، والنتائج في تحقيق الأهداف المحددة وطنيا للقطاع، وكذلك تحقيق أهدافها.

وأياضا يؤكد على المسؤولية لدور مجلس الجامعة بعد الوزير.³⁹ ومنح مؤسسات التعليم العالي المسؤولية والاستقلالية الذاتية مع الحرص على أن تستجيب إلى متطلبات الدولة والمجتمع، من خلال تطبيق آليات مساءلة مناسبة.⁴⁰

6. خلاصة:

يعتبر قطاع التعليم العالي من بين القطاعات الهامة والحساسة في تقدم الدول، حيث هذه الأخيرة تعمل على إحداث إصلاحات في قطاع التعليم العالي والتخلي عن الأساليب التي لا تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن بين تلك الإصلاحات إنتهاج أسلوب جديد لإدارة الجامعات وإمدادها بأكثر الصلاحيات، ويتمثل هذا الأسلوب في الحوكمة. هذا الأخير يعتبر كنظام رقابي وإشرافي ذاتي يضمن حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة بالجامعة دون تمييز، من خلال الاستثمار الجيد للموارد، وبناء الاستراتيجيات الكفأة التي تساعد في إتخاذ القرارات الصائبة، كمثال لتطبيق الحوكمة تم التطرق لتجارب مختلف الجامعات الدولية التي تبنت هذا الأسلوب كألمانيا، فرنسا، الصين وكندا. والذين أصبحوا متميزين في هذا المجال من خلال فاعلية القوانين الصادرة.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات سألفة الذكر مختلفة وذلك بحسب طبيعة الجامعة أكانت خاصة أم عامة وكذا طبيعة النظام التعليمي السائد بها، وهذا ما يثبت أنه لا يوجد نموذج واحد للحوكمة صالح لكافة الجامعات، وانما هذه الأخيرة تختار الذي يناسبها وتكيفه معها، إلا أن هذه التجارب تشترك في نقاط أساسية وهي تعزيز مبادئ حوكمة الجامعات: الشفافية، المساءلة، المشاركة، الاستقلالية عن طريق منح الجامعات صلاحيات أوسع في إدارتها واتخاذ القرارات دون الرجوع للحكومة أو الوزارة المعنية

وفي المقابل على كل جامعة ترغب في تطبيق هذا الأسلوب أن تهيب البيئة الملائمة له لضمان فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة، وكذا الاستفادة من التجارب السابقة في هذا المجال من أجل مجابهة العراقيل التي تحول دون تطبيقه. ولدعم تطبيق هذا الأسلوب، يجب القيام بمايلي:

- التوعية لجميع الفئات ذات الصلة بالتعليم الجامعي داخل الجامعات: الهيئة التدريسية، الهيئة الإدارية، والطلبة بأهمية إصلاح التعليم العالي عن طريق تبني أسلوب الحوكمة.
- القيام بالعديد من الدورات التدريبية للقيادات الجامعية، حيث يشرح فيها هذا الأسلوب ومع عرض تجارب الجامعات الناجحة في هذا المجال.
- القيام بالعديد من الدورات التطبيقية في مجال حوكمة الجامعات، سعياً نحو إيجاد النموذج الأنسب للتطبيقه بأقل عراقيل ممكنة.
- ضرورة الأخذ بآراء الأطراف ذات المصلحة بالجامعة عند إعداد التشريعات والقوانين المتعلقة بها.
- العمل على إصدار قوانين واضحة تتعلق بحوكمة الجامعات وتطبيقها مثلاً: تطوير التشريعات التي تتعلق بالاستقلالية المالية والإدارية للجامعات.
- الاستفادة من التجارب الدولية للجامعات في مجال الحوكمة، على أن تختار كل جامعة النموذج الأنسب وفقاً لإمكاناتها وبيئتها.

7. الهوامش والإحالات:

- ¹-International Finance corporation, Corporate Governance Manual, Second Edition, 2010, p06
- ²-أحمد عبد القادر القرني، مسببات عدم إفصاح الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية وفقاً لمتطلبات لائحة حوكمة الشركات -دراسة ميدانية، مجلة جامعة عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 24، العدد 02، جدة، السعودية، 2010، ص116.
- ³-Isabelle Lacroix et Pier-Olivier St-Arnaud, La Gouvernance: tenter une définition, Vol IV, N03, cahiers de recherche en politique en politique appliquée, 2012, p24
- ⁴-مُجد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات (دور أعضاء مجالس الإدارة والمدربين التنفيذيين)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، صص 15-16.
- ⁵-مُجد عزة عثمان اللحام، قدرة الحوكمة على دعم الإفصاح المالي والمحاسبي في القوائم المالية دراسة حالة قطاع الصناعة، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر الدولي الثامن حول: دور الحوكمة في تفعيل أداء المؤسسات والإقتصاديات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، يومي 19 و20 نوفمبر 2013، ص 173.
- ⁶-إسماعيل سراج الدين، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، صص 15-16، 18، 20.
- * مثل جامعتي أولم وبرلين في ألمانيا ومدارس الدراسات العليا بأمريكا وأوروبا وبعض الدول الآسيوية التي تكون على مستوى الجامعة أو أحد قطاعاتها الأكاديمية.
- ⁷-Fabrice Hénard, Alexander Mitterle, Governance and Quality guidelines in higher education, OECD, 2008, p1
- ⁸-خالد خميس السر، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، يوم 28 مارس 2013، ص38.
- ⁹-إسماعيل صالح الفراء، الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، جامعة الإسلامية، غزة، يوم 28 مارس 2013، ص25.
- ¹⁰- منال بنت عبد العزيز علي العربي، واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام مُجد بن سعود الإسلامية، المجلة الدولية المتخصصة، المجلد 03، العدد 12، الأردن، ديسمبر 2014، ص118.

¹¹-Meredith Edwards, « University Governance : Amapping and some issues », 2002, p5, document internet disponible sur le site <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf> (consulté 17/08/2015)

- ¹² - سمير بارة، سالمة الأمام، تطبيق آليات الحوكمة الجامعية لضمان تحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة أسيوط، جمهورية مصر العربية، يومي 20-22 فيفري 2017، ص 123.
- ¹³ - Gayle Dennis John and other, Governance in the twenty first –centry university Approacher to effective leadership management, ERIC Digest Retrieved ,may30/04/2017,from <http://www.ericdigests.org/2004.4/governance.html>
- ¹⁴ - فاروق جعفر عبد الحكيم، حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة، مجلة العلوم التربوية، العدد 01، الجزء الثاني، المجلد 19، مصر، جانفي 2011، ص 318-319.
- ¹⁵ - أنظر كل من:
- منال بنت عبد العزيز علي العريبي، مرجع سبق ذكره، ص 118-119.
- إسماعيل صالح الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 26.
- ¹⁶ - إسماعيل صالح الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- ¹⁷ - أنظر كل من:
- إسماعيل صالح الفراء، مرجع سبق ذكره، ص 39-30.
- منال بنت عبد العزيز علي العريبي، مرجع سبق ذكره، ص 122.
- ¹⁸ - La gouvernance et le financement des universités, Sommet sur l'enseignement supérieur portant sur la niversités québécoises, 18 janvier 2013;pp 10-11,document internet disponible sur lesite: ifgu.auf.org/.../La_gouvernance_et_le_financement_des_universités.pdf (consulté 07/07/2015
- ¹⁹ - Fabrice Hénard, Alexander Mitterle, **Governance and Quality Guidelines in Higher Education**: A Review of governance arrangements and Quality Assurance guidelines, OECD, p28-29, Permanent link to this document; www.oecd.org/imhe/4604461.pdf consulted(28/01/2018)à :11.25
- ²⁰ - منسحيدر عبد الجبار واخرون، نموذجهتمثلحكمانيةفيالمنظمات العامة بالتطبيقفيوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة الدراسات محاسبة ومالية، المجلد 07، العدد 21، الفصل الرابع، 2012، ص 25-26.
- ²¹ - أفراح مُجَّد محسن يحي عقلا، واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية-جامعة تغز، مجلة العلوم التربوية، المجلد 01، العدد 01، جانفي 2015، ص 20.
- ²² Osipian Ararat, **Transforming University Governance in Ukraine: Colleguims, Bureaucracies and Political Institutions**, Munich Personal Repec Archive(MPRA), January 2008, p24, Permanent link to this document: http://mprapaper.ub.uni-muenchen.de/11058/1/MPRApaper_11058.pdf consulted (28/01/2018)à :15.30
- ²³ - أفراح مُجَّد محسن يحي عقلا، مرجع سبق ذكره، ص 21-20.
- ²⁴ - أنظر كل من:
- أفراح مُجَّد محسن يحي عقلا، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.
- منسحيدر عبد الجبار واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 27.
- ²⁵ - مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، قراءات مختارة في التعليم الجامعي، نشرية علمية، حوكمة الجامعات في فرنسا، العدد 62، شعبان، 2014، ص 1-4.
- ²⁶ - مرجع نفسه، ص 2-4.
- ²⁷ - مرجع نفسه، ص 1-4.
- ²⁸ - مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، قراءات مختارة في التعليم الجامعي، نشرية علمية، حوكمة الجامعات في ألمانيا، العدد 67، محرم، 2014، ص 1.
- * الجامعات والكليات التعاونية: والتعاون بينا الحكومة والقطاع الخاص، فهيتعليمجامعييجمعبينالتعليمالأكاديمي والتعليمالمهني، وتنتهيمعظمبرامجهم هذه الجامعات بشهادة البكالوريوس.

- ²⁹-مرجع نفسه، صص4-2.
- ³⁰- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، قراءات مختارة في التعليم الجامعي، نشرية علمية، حوكمة الجامعات في الصين، العدد64، شوال،2014، ص ص4-1.
- ³¹-مرجع نفسه، ص ص4-2.
- ³²- مرجع نفسه، ص ص4-2.
- ³³- مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، قراءات مختارة في التعليم الجامعي، نشرية علمية، حوكمة الجامعات في كندا، العدد66، 2014، ص ص4-1.
- ³⁴- مرجع نفسه، ص ص4-1.
- ³⁵-Report of the Workshoop ,Organizoed university of colombo and held at srilanka, fondation institute colombo,September,2015,p3.
- ³⁶- أحمد عزت المحامي، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها،2008، وثيقة أنترنت متوفرة على الموقع old.qadaya.net/taxonomy/term/10 تاريخ الإطلاع(2015/06/25)
- ³⁷-نجيب عباد وآخرون، التعليم في الوطن العربي، تقرير المصدر العربي للتنمية والمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 2012، ص85.
- ³⁸- Lung-Sheng Lee, Ming H. Land, **What university governance can Taiwan learn from the United States?**, Paper presented at International Presidential Forum (pp. 179-187), Harbin Institute of Technology, Harbin, China,6 June 2010, P02
- ³⁹- Elias M.Choueiri and al, **University Governance and Autonomy in the Changing Landscape of Higher Education**, ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم"آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة Education, والإعتماد الأكاديمي في التعليم"، المنظمة العربية لضمان جودة في التعليم، القاهرة ، مصر، يومي2-3 سبتمبر2012، ص323.
- ⁴⁰- يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص144.