



المؤتمر العلمي الدولي
عولمة الإدارة في عصر المعرفة
(15-17 ديسمبر 2012)
جامعة الجنان
طرابلس - لبنان



عنوان البحث

حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات

إعداد

الأستاذ الدكتور أحمد محمد أحمد برقان

الدكتور عبدالله علي القرشي

2012م / 1433 هـ

ملخص

يتطرق البحث إلى موضوع حوكمة الجامعات في ظل تزايد الاهتمام بحوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة على المستوى العالمي والمحلي. كما يحاول البحث إبراز دور حوكمة الجامعات في تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، ويساعد إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها.

ولعل هذا الموضوع يزداد أهمية حيث أن الطلب على التعليم العالي في ازدياد مستمر، كما أن مؤسسات التعليم العالي كمستفيدين من الأموال العامة، تواجه ضغوط جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية. وضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة.

Abstract :

The research addresses the subject of university governance in light of the increasing interest in the governance of universities in recent years on the global and local level. Also tries to find highlight the role of universities in governance to achieve a great deal of transparency and fairness, and help the university administration to play its key role in addressing the challenges they face.

Perhaps this topic is becoming increasingly important as the demand for higher education continues to grow, and the higher education institutions of education as beneficiaries of public funds, faces new pressure to be

more efficient and responsive to the requirements of society and the labor market. Necessitating the trend towards greater transparency and public accountability to develop a parallel move toward more autonomy. And ensure that education systems are managed effectively.

مقدمة

تواجه أنظمة التعليم العالي في البلدان العربية ضغوطاً بسبب وجود فجوة ما بين المهارات التي تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو التعليم العالي. لقد كانت معدلات البطالة بين خريجي الجامعات في اغلب الدول العربية بشكل مستمر أعلى منها في المناطق الأخرى خلال العقد الماضي. كما أن الأزمة المالية الأخيرة جعلت هذه المشكلة أكثر خطورة. وتحتاج الجامعات إلى اللجوء للابتكار كي توفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم. (البنك الدولي، 2012، ص11).

ويستخدم مصطلح الحوكمة لوصف كل تلك الهياكل والعمليات والأنشطة التي تشارك في التخطيط والتوجيه للمؤسسات والأشخاص الذين يعملون في التعليم العالي. إن هدف الحوكمة الجيدة هو منظمة قوية تحقق أعلى مستويات الأداء وتكون مسؤولة أمام المجتمع الذي تخدمه. ويأمل أن تسهم أنظمة الحوكمة في المؤسسات التعليمية إلى تشجيع جميع مكوناتها على أن يكون لها رأي في إدخال التحسينات على المؤسسة والنهوض برسالتها.

ويهدف البحث إلى التأطير الفكري لمفهوم الحوكمة بشكل عام حوكمة الجامعات بشكل خاص، وذلك بتعريفها واستعراض أهميتها ونماذجها ودورها في تحسين الأداء .

ولأجل تحقيق أهداف البحث ، فقد قسم إلى أربعة أجزاء رئيسية ، خصص الجزء الأول منها لمنهجية البحث ، فيما كرس الجزء الثاني للتعريف بمصطلح حوكمة المؤسسات وأهميته، فيما تضمن الجزء الثالث حوكمة الجامعات والمفاهيم الأساسية المرتبطة به. واختتم الجزء الأخير من البحث بجملة من الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً: منهجية البحث

1 . مشكلة البحث

يحاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- 1 ما هو مفهوم حوكمة المؤسسات بوجه عام ومفهوم حوكمة الجامعات بوجه خاص؟
- 2 كيف يسهم مفهوم حوكمة الجامعات في مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات؟

2 . هدف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1 -زيادة المعرفة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص.
- 2 -التعرف على المفاهيم المرتبطة بمصطلح حوكمة الجامعات.
- 3 - التعرف على دور تطبيق حوكمة الجامعات مواجهة التحديات الراهنة التي تواجهها الجامعات.

3 . أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من جانبين :

الأول ، ويتمثل بأهمية دور الجامعات في ظل التحديات التي تواجهها وضرورة مواكبة الإصلاحات لضمان أن تتم إدارة أنظمة التعليم بطريقة فعالة.

الثاني، هو تزايد الاهتمام بموضوع حوكمة الجامعات في السنوات الأخيرة ، وكون أسسها والياتها تعد من المفاهيم الحديثة على المستوى العالمي بصفة عامة ، وعلى المستوى المحلي بصفة

خاصة. وان الوعي بهذه المفاهيم وتطبيقاتها يؤدي إلى تحقيق قدر كبير من الشفافية والعدالة، كما يساعد إدارة الجامعة في الاضطلاع بدورها الرئيسي في مواجهة التحديات التي تواجهها.

4 . أسلوب البحث

يعتمد البحث على النهج الوصفي التحليلي Analytical Descriptive Approach لموضوع الدراسة، وهذا المنهج معمول به في كثير من البحوث والدراسات ، خاصة تلك التي تتناول ظواهر اجتماعية تتعلق بالممارسات اليومية ، حيث تم الاطلاع على عدد من الأدبيات والبحوث والدراسات المرتبطة بالبحث، وأخضعت للتحليل والمناقشة بما يخدم أهداف البحث ، ومن ثم اقتراح بعض التوصيات التي قد تساهم في إعطاء مرجعية مفيدة لموضوع حوكمة الجامعات.

ثانياً - مفهوم وأهمية حوكمة المؤسسات

يعد موضوع الحوكمة من الموضوعات الحديثة نسبياً إلا أن جذوره تعود إلى العام 1932، وقد زاد الاهتمام بهذا الموضوع بعد حالات الفشل والتعثر الذي واجهتها العديد من المنظمات مما زاد من الحاجة إلى الحوكمة التي تضم الآليات التي تضمن كفاءة اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة. لذا أصبحت الحوكمة قضية تحوز على اهتمام المجتمع الدولي، نظراً لما لها من أهمية متنامية في ضمان حسن سير العمل والاستقرار وتحسين الجودة في المنظمات المختلفة.

ويرى Braendle, and Kostyuk , 2007 أن مصطلح حوكمة الشركات مشتق من وجود تناظر بين حوكمة الدول وحوكمة الشركات. فالحوكمة للشركات تعد الآن مهمة في الاقتصاد العالمي كحوكمة الدول. (Kostyuk ,Alexander N, et.al,2007,P 2).

وهناك من يرى أن هناك مفهوم ضيق ومفهوم واسع لحوكمة الشركات، فمن المنظور الضيق تتعامل حوكمة الشركات مع الطرق التي يستخدمها مقدمو الأموال للشركة لتأمين أنفسهم، وتأكيد حصولهم على عائد مقابل استثماراتهم.(Shleifer,1997,P738).

ومن المنظور الواسع ينظر إلى حوكمة الشركات باعتبارها منظومة من القوانين والقواعد والعوامل التي تتحكم في عمليات الشركة. و تتضمن علاقة الشركة بأصحاب المصالح والمجتمع ومجموعة القوانين والتعليمات وقواعد الإدراج وممارسات القطاع الخاص الطوعية التي تمكن الشركة من جذب رأس المال، و تحقيق أهداف الشركة بكفاءة، وتلبية كلاً من الالتزامات القانونية وتطلعات المجتمع عموماً. (Gregory,2001,P 7).

كما يمكن النظر إلى حوكمة الشركات على أنها مجموعة من الآليات التي تسهم في فرض الانضباط والرقابة على إدارة الشركة بما يضمن توجيهها نحو تحسين أداء الشركة وبما يخدم مصالح المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.(القرشي،2011،ص21).

تظهر الأدبيات المختلفة بأن الحوكمة الجيدة للشركات عموماً تدفع بأداء الشركات والأسواق والبلدان، وترتبط بانخفاض تكلفة التمويل وارتفاع العوائد على حق الملكية وزيادة الكفاءة والمعاملة الأفضل لجميع أصحاب المصالح.

وفي ظل العولمة أصبحت الشركات تطرق أسواق المال المحلية والعالمية بشكل أكبر من أي فترة سابقة. وعلى نحو متزايد يتجه المستثمرون الأفراد وصناديق المال والبنوك وغيرها

من المؤسسات المالية على الاعتماد في اتخاذ قراراتهم ليس فقط على مستقبل وضع الشركة ولكن أيضا على سمعتها وحوكمتها.

مهما كان هدف الشركة المتخذ، فإن الحوكمة الفعالة تضمن مسؤولية مجلس الإدارة والمدراء عن متابعته. إن حوكمة الشركات الفعالة تشجع الاستخدام الكفوء للمصادر داخل الشركة وعلى مستوى الاقتصاد ككل، كما تساعد في ضمان التزام الشركة بالقوانين والتعليمات وتطلعات المجتمع، وفي الرقابة على المدراء في استخدامهم لأصول الشركة، دعم الجهود المبذولة للحد من الفساد .

إن ضعف حوكمة الشركات يبدوا مرتبطاً مع التكاليف المرتفعة للتشغيل. كما أن ارتفاع تكاليف التشغيل وما يقابلها من انخفاض في مستوى أداء الشركة يترجم إلى تكاليف اقتصادية للبلدان ، وبالتالي استثمارات أقل جاذبية.

إن الحوكمة الجيدة للشركات يمكن أن تحسن من أداء المؤسسات من خلال إدارة أكثر فاعليه وتخصيص أفضل للأصول وسياسات واضحة تترجم تطلعات الدولة والمجتمع. كما أن نجاح المؤسسات يرتبط بعلاقة أفضل مع مختلف أصحاب المصالح .(القرشي،2011، ص 33-35).

ثالثاً: حوكمة الجامعات

1 - مفهوم حوكمة الجامعات

تعتبر حوكمة الجامعات عنصراً رئيسياً في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم. ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبياً طوره كلارك عام 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها. (البنك الدولي، 2012، ص12).

لا تشير الحوكمة كثيراً إلى ما تفعله المؤسسات، وإنما إلى كيفية أدائها له، أي الأساليب والوسائل التي تحدد المؤسسة من خلالها تواجهها وتنظم نفسها لتحقيق الغرض من وجودها. ويمكن أن تفهم الحوكمة، بوجه عام، على أنها "تنطوي على توزيع السلطة والمهام بين الوحدات داخل كيان أكبر، وأساليب التواصل والرقابة فيما بينها، وسير العلاقات بين الكيان والبيئة المحيطة"

وفي التعليم العالي، تتناول عمليات الحوكمة أبعاداً متعددة من أبعاد المؤسسة: كيفية تماسك أجزائها، وكيفية ممارستها للسلطة، وكيفية اتصالها بالأعضاء الداخليين (الطلاب وأعضاء هيئة التدريس)، وكيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويضها للمسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. ويتضمن هيكل الحوكمة دور مجالس إدارة المؤسسات ورؤساء المؤسسات، وهياكل مشاركتهم، وقواعدهم الإجرائية والتأديبية، وسياساتها في تخصيص الموارد، وترتيباتهم لإدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010، ص86).

لقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة 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 يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمناهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين. (عزت، 2009، ص 2).

2 - دور وأهمية حوكمة الجامعات

لقد تسببت العولمة وحرية انتقال الطلبة في خلق تحديات جسيمة للجامعات في أرجاء العالم كافة. فخلال العقدين الماضيين، لوحظ وجود اصلاحات طالت الجامعات في معظم البلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وهو اتجاه بدأ يظهر على المستوى العالمي. ففي أوروبا، اكتسبت "عملية بولونيا"، والإطار الأوروبي للمؤهلات، وإعلان أهداف لشبونة أهمية كبرى، وهي جميعاً من المحركات التي تدفع باتجاه إحداث التغيير في مجال التعليم الجامعي. ويمكن لنا أن نشهد تأثير هذه العمليات الأوروبية خارج أوروبا، كما أن الأدوات التي تم جلبها لإحداث الانسجام فيما بين البرامج توفر معايير للجودة وتؤكد ان النتائج يجرى

استخدامها بشكل واسع لا يقتصر على البلدان "جوار أوروبا" أو تلك التي تتطلع لان تصبح جزءاً من "منطقة التعليم العالي الأوروبية"، بل يشمل أيضاً الولايات المتحدة وكندا وأستراليا، كما انه أصبح مؤخراً يشمل بلداناً في أمريكا اللاتينية، شرق آسيا، والشرق الأوسط وشمال إفريقيا. (البنك الدولي، 2012، ص 10).

لقد أصبحت الحوكمة مسألة بالغة الأهمية في مجال التعليم العالي حيث واجه التعليم العالي تغييرات جذرية خلال العقود الأخيرة، تتضمن ما يلي:

- تزداد الضغوط على مؤسسات التعليم العالي من تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، وخاصة مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة.
- ظهرت أنواع جديدة من التعليم قدمت من المؤسسات التعليمية المختلفة سواءً الحكومية أو الخاصة .
- ظهور أنماط جديدة للتعليم كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد .
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي.
- البحث والابتكار والاستفادة من إنتاج المعرفة: تبذل المؤسسات إسهاماً كبيراً في البحث والابتكار من خلال خلق المعرفة الجديدة من خلال البحث العلمي والتكنولوجي وعن طريق تدريب العاملين المهرة مهمتهم التعليمية. (Fabric and Alexander, 2008, P18)
- ضآلة حجم الدراسات العليا: لا تزال الجامعات العربية جامعات موجهة نحو التعليم، ولم تتقدم في مجال التحول نحو تطوير الدراسات العليا. ذلك أن طلبة الماجستير يشكلون 5,4 %

فقط وطلاب الدكتوراه 1,3 % ومن أصل خمسة ملايين طالب أمكن حصر الدرجات العلمية التي يتابعونها خلال العام 2008 حيث كان هناك 63,9 ألف طالب مسجلين في شهادة الدكتوراه و 273,2 ألف مسجلين في شهادة الماجستير.

- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي. ويتخذ ذلك عدة أشكال: التوسع في البرامج (ولاسيما الدراسات العليا) التي تقل متطلباتها البحثية من مختبرات وكوادر، ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص، ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية. (اليونسكو، 2009، ص50)

وهناك أيضاً عدد من الاتجاهات الواضحة في مؤسسات التعليم العالي فيما يتعلق بترتيبات تمويل التعليم حيث تخضع تلك المؤسسات لضغوط لتتنوع إيراداتها والحد من اعتمادها على التمويل العام.

إن آثار هذه التحديات على الحوكمة متنوعة. إن مؤسسات التعليم العالي كمستفيدين من الأموال العامة، تواجه ضغوط جديدة لتكون أكثر فاعلية واستجابة لمتطلبات المجتمع وسوق العمل. وهناك قضية رئيسية لحوكمة المؤسسات تتمثل في تمويل البحث العلمي لخدمة المجتمع والاقتصاد.

إن ما يشعر الجامعات بالقلق هو أن مؤسسات التعليم العالي لم تعد اللاعب الوحيد الرئيسي في إنتاج المعرفة و نشر - البحث والتعليم - حيث أن الجامعات اليوم هي واحدة فقط

بين العديد من الجهات الفاعلة المشاركة في إنتاج المعرفة. (Fabric and Alexander,2008,P19).

إن التصنيف العالمي زاد من الضغوط من أجل حوكمة الجامعات. فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات يرتبط بثلاثة عوامل متصلة: تركيز الموهبة وتوفير التمويل والحوكمة (Salmi, 2009,P19) . إن الاستقلالية التي تسمح للمؤسسات بإدارة مواردها الخاصة بها باقتدار وعلى الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق العالمية المتغيرة بسرعة أمر ضروري، ولكن ليست وحدها كافية للترشح والحفاظ على الجامعات ضمن التصنيف العالمي. هناك حاجة إلى غيرها من السمات الحاسمة للحوكمة، مثل القادة الملهمين، و الرؤية الإستراتيجية القوية للاتجاه المؤسسي، وفلسفة النجاح والتميز، والتطوير والتغيير التنظيمي. (Fabric and Alexander,2008,P19).

ونظرا لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي ، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ولكن التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة، لم يستجيبا لهذه التغيرات بالدرجة التي تتواكب مع سرعة التقنيات والاتصالات الحديثة في العالم. فقد تجاوزت مؤسسات التعليم العالي مع خطط التنمية في البلاد العربية بقدر محدود من التفاعل بسبب انشغال هذه المؤسسات بمشكلاتها اليومية التي تتكاثر مع ازدياد الطلب الاجتماعي على التعليم ،فأصبح الشغل الشاغل للجامعات تسيير الأعمال اليومية دون وجود رؤى مستقبلية أو تخطيط مسبق أو وجود آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى. (المنيع،2001،ص4).

وأمام كل هذه التحديات تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها. لقد أصبحت حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي. وينبغي أن يكفل اتخاذ القرارات إحلال التوازن الملائم بين المصالح المتنوعة، والاعتراف بالأسباب التي تقف وراء تضارب المصالح، وعدم تغليب مصلحة واحدة على المصالح الأخرى لأسباب تعسفية.

ومن الاعتبارات الرئيسية العلاقة التي تربط حوكمة المؤسسات بالدولة، وفي المقام الأول مدى الاستقلال المؤسسي وتأثيره على الأداء المؤسسي. وعلى

المؤسسات بالضرورة أن تستحدث قدرات جديدة للحوكمة الداخلية عندما ينتقل موضع تحمل المسؤولية عن القرارات المتعلقة بقبول الطلاب، والتوظيف، والمناهج، واستخدام الموارد المالية إلى المستوى المؤسسي. (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010، ص 86).

المساءلة عنصراً متزايد الأهمية في إدارة نظم التعليم العالي. في سياق نظم التعليم العالي الممولة من القطاع العام، والذي يعد دافعي الضرائب احد الممولين الرئيسيين له مما يحتم التوجه نحو مزيد من الشفافية والمساءلة العامة على وضع مواز للتحرك نحو مزيد من الاستقلالية. أنه يعكس الاعتراف بأن هناك مصلحة عامة في التعليم العالي تحتاج إلى التوفيق بينها وبين المنافع التي يمكن أن تحقق من الاستقلالية المؤسسية. المصلحة العامة ينبغي أن يستمر الاهتمام بها في مجالات ضمان الجودة ومعايير الاعتماد الأكاديمي ، ضمان إجراءات

عادلة وفرص عادلة لقبول الطلاب، وضمان الاستخدام الملائم للأموال العامة داخل المؤسسات، أي الكفاءة الداخلية.(Fabric and Alexander,2008,P19).

ويمكن ضمان المساءلة من خلال وسائل مختلفة، بما في ذلك معايير الجودة، والتمويل المرتبط بالأداء ، وآليات السوق ومشاركة أصحاب المصلحة الخارجيين في الهيئات الإدارية والذين يعملون على تقديم المشورة والدعم للمؤسسة فيما يتعلق بمساهمتها في المجتمع.

تمثل الموارد المالية وما يرتبط بها من إفصاح و شفافية وتعظيم منافع ذوي المصالح أساساً لحوكمة التعليم الجامعي، وهنا يجب الإشارة إلى أن الحديث عن مصادر الموارد واستخداماتها يتضمن قضيتين أساسيتين لا يمكن الفصل بينهما. تتمثل القضية الأولى في ضرورة تنويع مصادر التمويل لأنشطة الجامعة، فقد ولى عصر الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من إعتمادات لمواجهة نفقات الجامعة، وأصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع تلك المصادر وتنميتها. وتتعلق القضية الثانية بضرورة حسن استغلال الموارد وتوظيفها التوظيف السليم، الأمر الذي يعني تنفيذ كل الأنشطة الجامعية بأقل تكلفة ممكنة مع تقديم خدمات تحقق المعايير الموضوعية.(خورشيد،يوسف،2009،ص 94).

إن حوكمة الجامعات تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسئولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها. ففي المملكة المتحدة مثلاً تتلقى جميع مؤسسات التعليم العالي تمويلاً من الأموال العامة يشكل نسبة مئوية ما من إجمالي دخلها، إلا أن الحكومة لا تدير هذه الأموال إدارة مباشرة وإنما تعمل من خلال سلسلة من مجالس التمويل لتزويد المؤسسات بالدعم المالي والتوجيهات العامة. وليس لهذه الجهات الحكومية دور مباشر في تحديد ما تقدمه مؤسسات التعليم العالي من

برامج دراسية أو توجيه ما يضطلع به الأكاديميون من بحوث علمية. كما ان توظيف العاملين في هذه المؤسسات يتم من قبل المؤسسات نفسها وليس من قبل الدولة، كما أن التفاوض على رواتبهم يجري على المستوى الوطني من خلال هيئة مشتركة تمثل كلاً من الإدارة والاتحادات العمالية، و يقدم ما يتفقون عليه بصورة توصيات للكليات والجامعات المشاركة. (باسكر فيل، واخرون، 2011، ص9)

3 نماذج الحوكمة

البحث عن نماذج الحوكمة في التعليم العالي يشير إلى وجود اتجاهين أساسيين. الأول يخلق الأطر النظرية الموحدة في أي نوع من الأنواع المختلفة من نظم التعليم العالي . وهذا ما ذهب اليه العديد من الباحثين منهم Clark, and Merrien and de Boer, Enders and Schimank. الاتجاه الثاني يذهب إلى إيجاد أنماط مختلفة في ضوء الخصائص الخاصة بكل نوع من نظم التعليم العالي. وفي الواقع العملي، يمكن لمجموعة من العوامل المختلفة أن يكون لها تأثير متساو على المؤسسات. ومع ذلك، التحليل المفاهيمي يمكن ان يتداخل فيه المنهجين. (Braun,1999,P3).

وهناك نماذج عديدة للحوكمة تتفاوت حسب مضمونها الوطني، نوع المؤسسة، تراثها التاريخي وغير ذلك من العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية. ومن الواضح انه لا يوجد نهج موحد لحوكمة الجامعات يعد نموذجاً منفرداً أو مقياس واحد يناسب الجميع.

قام تركمان (2008) بدراسة نماذج الحوكمة في الجامعات البريطانية، الاسترالية، والأمريكية، التي يقل فيها التوجيه الحكومي عن ما هو عليه في الجامعات الأوروبية، حيث قام باقتراح أربعة نماذج واضحة للحوكمة هي: النموذج الأكاديمي Academic Model ، ونموذج

الشركات The corporate model ، ونموذج الأمناء The trustee model ، ونموذج أصحاب المصالح Stakeholder model .

تعتبر نماذج الحوكمة التي يقودها الأكاديميون النماذج الأكثر تمسكاً بالتقاليد، وهي نماذج قائمة بالافتراض بأنه يتعين إن تخضع الجامعات لحكومة الموظفين الأكاديميين. وهناك عدة طرق لتبني مثل هذا النهج؛ مثلاً: من خلال منح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي أو مجلس أمناء، أو من خلال وجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين احد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مسؤول في المؤسسة.

ففي الحوكمة الأكاديمية، يكون للموظفين الأكاديميين التمثيل الأوسع والرأي الأقوى في تحديد رسالة الجامعة وإدارتها. إن المثال الكلاسيكي الأكثر شيوعاً لهذا النموذج هو جامعة أكسفورد، حيث رفض الموظفون الأكاديميون بصراحة أي نوع من أنواع حوكمة الشركات. لقد ظهرت حوكمة الشركات من ناحية أخرى كاستجابة للزامات المالية ولحاجة الجامعات إلى أن تدير مواردها المالية بأسلوب أكثر مسؤولية. ويسود هذا النموذج في استراليا والولايات المتحدة والمملكة المتحدة، كما وانه خرج إلى حيز الوجود استجابة للحاجة إلى تحسين إدارة الجامعات. وتعمل حوكمة الشركات في ظل افتراض بأن تطبيق أساليب الشركات مثل المساءلة المالية، سوف يساعد على تحسن النتائج. ويدل هذا النموذج عادة على أن رئيس الجامعة هو عبارة عن مدير شركة مهني وليس أكاديمياً فحسب.

إن الحوكمة من خلال الأمناء، مقابل الحوكمة من خلال نموذج أصحاب المصلحة، تمنح الإدارة سلطات "الأمناء"، وهذا يأتي عادة على هيئة مجلس أمناء له أعضاء غير منتخبين داخل المؤسسة، كما وان هؤلاء لا يمثلون مختلف أصحاب المصلحة. ويكون لمجلس الأمناء عادة

مسؤوليات منها ما يتعلق بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بالغاية الواجبة لحماية الوصاية، بما في ذلك الإعلان عن أية عوامل تشكل تضارباً في المصالح والوصاية. إن نموذج أصحاب المصالح يحدث عندما تكون الحوكمة مسندة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الطلبة، الموظفون الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحكومة، والمجتمع المحلي.

(Trakman,2008,P63)،(البنك الدولي،2012،ص 15).

نتائج البحث

من خلال تطرقنا إلى جملة المفاهيم المرتبطة بموضوع حوكمة الجامعات، ومن ثم الوقوف على دور الحوكمة في الإسهام في مواجهة التحديات التي تواجهها الجامعات توصلنا إلى جملة من النتائج، أبرزها ما يلي:

- 1 أمام ضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي ، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن.
- 2 تحتاج الجامعات إلى اللجوء للابتكار كي توفر تعليماً يمكن خريجها من أن يصبحوا منافسين ويساهموا في النمو الاقتصادي والاجتماعي لبلدانهم.
- 3 إن الحوكمة الجيدة تيسر اتخاذ قرارات تتسم بالعقلانية والاستنارة والشفافية، وتؤدي إلى تحقيق الكفاءة والفعالية على المستوى التنظيمي.
- 4 -تسهم حوكمة الجامعات في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس أو هيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات ومراقبة سلامتها المالية والتأكد من فعالية إدارتها.
- 5 تشكل حوكمة الجامعات دافعاً هاماً لإحداث التغيير ومواجهة التحديات، إذ أن كيفية إدارة المؤسسات هي من بين العوامل الأكثر حسماً في تحقيق أهدافها.
- 6 تمثل حوكمة المؤسسات عنصراً حيوياً من شأنها أن تسمح للقائمين على تلك المؤسسات بتصميم وتنفيذ ورصد وتقييم كفاءة وفاعلية الأداء.

التوصيات

في ضوء النتائج السابقة فإننا نوصى بالآتي :

- 1 - العمل من أجل تبني معايير الحوكمة وإرساء قواعدها في الجامعات من أجل زيادة قدرة الجامعات على التميز ومواجهة التحديات الراهنة والمستقبلية.
- 2 - العمل على تطوير التشريعات التي تضمن الاستقلال الحقيقي للجامعات من مختلف الجوانب المالية والإدارية.
- 3 - إشاعة ثقافة الحوكمة الجيدة بما تتضمنه من معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة، الأمر الذي سينعكس على الارتقاء بأداء الجامعات وكفاءتها.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1 - ادريانا جاراميلو وآخرون، 2012، الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، البنك الدولي.
- 2 - باسكرفيل، وآخرون، 2011، دليل التعليم العالي في المملكة المتحدة والشراكة مع الجامعات في الخارج، وحدة أوروبا والشؤون الدولية للتعليم العالي بالمملكة، سلسلة البحوث.
- 3 - عبدالله علي القرشي، 2011، آليات الحوكمة في البنوك ودورها في تحسين الأداء المصرفي، اتحاد المصارف العربية.
- 4 - احمد عزت ، 2009، مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها، عمان، الأردن.
- 5 - معتز خورشيد ، محسن يوسف ، 2009، حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر، مكتبة الإسكندرية.
- 6 - منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، 2010، التعليم العالي في مصر .
- 7 - محمد المنيع، (2001)، تطوير مؤسسات التعليم العالي الحكومية والأهلية في المملكة العربية السعودية باستخدام نظام التعليم المفتوح والتعليم عن بعد : الجامعة العربية المفتوحة كنموذج. ندوة التعليم العالي الأهلي في المملكة العربية السعودية. الرياض، جامعة الملك سعود.
- 8 - اليونسكو، 2009، إنجازات التعليم العالي في البلدان العربية وتحدياته - المؤتمر الإقليمي العربي حول التعليم العالي - القاهرة، 31 أيار/مايو - 2 حزيران يونيو ، 2009.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Braun, D. (1999) "Changing Governance Models in Higher Education: The Case of the New Managerialism" Swiss Political Science Review, Vol. 5, No. 3, St. Gallen.
- 2- Fabric and Alexander, 2008, Governance and quality guidelines in Higher Education, OECD.
- 3- Gregory, Holly J. et . Al, 2002, Comparative Study Of Corporate Governance Codes Relevant To The European Union And Its Member States , EASD, European Association Of Securities Dealers .
- 4- Kostyuk, Alexander N., et.al, 2007, Corporate Governance , Virtus Interprets, Ukraine.
- 5- Salmi, J. (2009), The Challenge of Establishing World-Class Universities, World Bank, Washington, D.C.
- 6- Shleifer, Andrei and Vishny, Robert W ., 1997, A Survey of Corporate Governance , The Journal Of Finance . Vol. LII, No. 2.
- 7- Trakman, L.(2008) "Modelling University Governance." University of New South Wales .

