

2017

## University Governance: Risk Management Approach

Ghaleb A. El Refae

*Al Ain University, ghalebelrefae@aau.ac.ae*

Abdelhafid Belarbi

Jamal Abu Rashed

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl>



Part of the [Business Commons](#), and the [Law Commons](#)

---

### Recommended Citation

El Refae, Ghaleb A.; Belarbi, Abdelhafid; and Abu Rashed, Jamal (2017) "University Governance: Risk Management Approach," *AAU Journal of Business and Law* مجلة جامعة العين للأعمال والقانون Vol. 1 : Iss. 1 , Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aaujbl/vol1/iss1/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *AAU Journal of Business and Law* مجلة جامعة العين للأعمال والقانون by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aaru.edu.jo](mailto:rakan@aaru.edu.jo), [marah@aaru.edu.jo](mailto:marah@aaru.edu.jo), [dr\\_ahmad@aaru.edu.jo](mailto:dr_ahmad@aaru.edu.jo).

## حوكمة الجامعات: نهج إدارة المخاطر

\* غالب عوض الرفاعي(1)، عبد الحفيظ قدور بلعربي(2)، جمال أحمد أبو راشد(3)

(1،2) جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية المتحدة

(3) جامعة Mount St. Joseph، الولايات المتحدة الأمريكية

ghalebelrefae@aau.ac.ae\*

### الملخص

يهدف هذا البحث إلى تحليل عناصر حوكمة مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي؛ الذي يشهد نظامه التعليمي سياسة إصلاحات شاملة في ظل تنامي عولمة التعليم وشدّة التنافسية في صناعته، وينحى البحث إلى معالجة هذه القضايا من رؤية تحليلية للمخاطرة.

وغني عن البيان أنه ليس من السهولة تقصي نظام حوكمة مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي، إذ ليس هناك أنموذج حوكمة موحد لهذا النوع من المؤسسات، حيث تؤثر طبيعة ملكية المؤسسة، ومنظور إدارتها، وطبيعة أهدافها المتوخاة، على أنموذج الحوكمة المستخدم لها.

وفي ظل تصاعد حركة تدويل التعليم العالي، والمنافسة بين المؤسسات التعليمية، التي رافقت عملية خصخصة التعليم العالي، والتحول البارز لمؤسسات التعليم العالي العامة نحو التمويل الذاتي، فإن الحديث عن نظام حوكمة مؤسسة من مؤسسات التعليم العالي يتطلب الكشف عن مكونات هذا النظام التي تقوم على ثلاثة مكونات هي: الحوكمة الأكاديمية، وحوكمة الأعمال، وحوكمة المؤسسة. ويهتم المكون الأول بمعالجة إدارة القضايا الأكاديمية والتي تشمل: جودة التعليم، وتطوير البحث العلمي، والتفاعل مع المجتمع. أما حوكمة الأعمال فتتجه بقياس أداء المؤسسة، في حين تركز حوكمة المؤسسة على قضايا أساسية تتعلق بتطوير ثقافة المؤسسة الحاضرة، ومدى توافق أهدافها مع أهداف بيئة المجتمع العاملة به.

**الكلمات الدالة:** حوكمة الجامعة؛ تدويل التعليم العالي؛ جودة التعليم العالي؛ ثقافة الجامعة؛ تباين المعلومات في التعليم العالي وتحليل المخاطرة.

# University Governance: Risk Management Approach

\*Ghaleb A. El Refae<sup>(1)</sup>, Abdelhafid K. Belarbi<sup>(2)</sup>, Jamal A. Abu Rashed<sup>(3)</sup>

<sup>(1,2)</sup>Al Ain University of Science and Technology, UAE

<sup>(3)</sup>Mount St. Joseph University, USA

\* ghalebelrefae@aau.ac.ae

## Abstract

It is of paramount difficulty to capture the governance and management arrangements of a higher education institution. There is no unified model of university governance system. University governance depends on the type of property ownership, its management paradigm, and its set of goals and objectives. Under the auspices of internationalization of higher education and the fierce competition after the prevalence of higher education privatization, and the move of public higher education institutions to self-finance sustainability, the proposal for tracing out a system of university governance requires the detection of three elements: Governance of academics, business governance, and corporate governance. The first element treats the management of academic affairs. Business governance manages the measurement of the institution performance, while corporate governance manages the development of the institution organizational culture. The paper aims at analyzing the university governance of an Arab higher education institution, where the higher education system is witnessing reform policies in face of rising higher education globalization and a fierce competition in the higher education industry. The analysis is taken within a risk management approach.

## مقدمة

تشير الدراسات المقارنة الصادرة عن البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو، وسلطات التعليم العالي الوطنية، والمتعلقة بصناعة التعليم العالي بالدول النامية، إلى ضرورة إجراء إصلاحات جوهرية وذلك لتحقيق جودة التعليم في ظل التزايد على طلب التعليم العالي مع انخفاض التمويل الحكومي، ومحدودية الموارد البشرية المؤهلة للقطاع، والسماح للقطاع الخاص بالاستثمار في قطاع التعليم العالي، إضافة إلى التغيرات المتعددة التي شهدتها صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وديمغرافيا الطلبة، وظاهرة عولمة التعليم. مع التأكيد على الدور المهم الذي تؤديه مؤسسات التعليم العالي باعتبارها روافد تنمية شاملة تتبناها حكومات تلك البلدان.

وتتمثل الإصلاحات الجوهرية للتعليم العالي بإعادة إصلاح السياسات والإجراءات التي تحكم مؤسسات التعليم العالي، وتجديد البرامج التي تشمل خدمات المؤسسة التعليمية في تفاعلها مع المجتمع، والتغيرات في أعضاء هيئة التدريس، وتعدد تقييمات الأداء المختلفة لوحدات المؤسسة التعليمية التي تؤثر في نمط العمل الإداري. وكما هو معلوم فإن هيكلة التنظيم لمؤسسات التعليم العالي تعتمد أساساً على نظام المجالس واللجان، وقدرتها على التطور المستمر، وتبني روح الفريق في صنع القرارات وتنفيذها.

ويلحظ المتتبع لتطور مفهوم الحوكمة أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي كانت، ولا تزال، في صلب اهتمام البحوث والأدبيات النظرية حيث خصصت جزءاً منها لبلورة نظام حوكمة خاص بمؤسسات التعليم العالي، ومحاولة التوثيق وإيجاد التلازم بين الجانب النظري والعملي لحوكمة هذه المؤسسات.

وقد عرّف Steger and Amann (2008) الحوكمة بأنها صياغة وبناء هيكل تنظيمي واضح يضمن المساءلة

والمسؤولية والشفافية. كما وضحت أدبيات التنظيم الصناعي عناصر ثلاثة لهندسة التنظيم الهرمي لمختلف شرائح التنظيم الهيكلي الإداري للمؤسسة تتمثل في: تحديد حقوق صنع القرار، ووجود نظام حوافز لصنع القرار، ووجود نظام تقييم الأداء.

وحدد البنك الدولي خمسة مجالات لقياس حوكمة الجامعات هي: الإطار، والإدارة، والمشاركة، والمساءلة، والاستقلالية، ويختص الإطار بتحديد مهمة الجامعة من حيث الرسالة، والرؤية، والسياسات، والإجراءات البينة والمتخذة لترسيخها. أما المشاركة فتختص بإشراك جميع المعنيين بالمؤسسة وأصحابها في عملية صنع القرار، وتشمل مساهمة الطلاب، وأرباب العمل، والمجالس الاستشارية بالكليات.

أما ملكية مؤسسة التعليم العالي فلها صورتان: ملكية عامة (حكومية) وملكوية خاصة، وعليه يمكن تحديد نموذجين مرجعيين للحوكمة: النموذج الخاص والنموذج العام (الحكومي)، فالجامعات الحكومية تتولى مهمات رسمية واضحة المعالم لرسالتها ورؤيتها، لكن استقلاليتها الذاتية في الإدارة محدودة، ومستويات المساءلة بها متدنية. في حين نلاحظ أن الجامعات الخاصة أو مختطة الملكية لا تمتلك مهمات واضحة ودقيقة، ولكنها تتمتع بمستويات استقلالية ومساءلة عالية.

### الحوكمة الإدارية للجامعات

لعله من الأهمية القول إن من أبرز أهداف مؤسسات التعليم العالي إنتاج المعرفة ونشرها والتشبع بمكونات المواطنة الصالحة، وصولاً إلى تكوين الطالب بتخصصه كمحور تنظيمي، أما بقية الوحدات الإدارية للمؤسسة التعليمية فتؤدي دوراً في رقد وصقل هذا التكوين، ويرجع تعقيد صياغة حوكمة مؤسسات التعليم العالي إلى طبيعة ملكية هذه المؤسسات، ومنظور إدارتها، وتركيز أهدافها المتوخاة وفق بنيتها التحتية. إضافة إلى ذلك، توجد مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تلقي بثقلها في رسم معالم هذا التأثير، منها: تدويل التعليم العالي، وخصخصة التعليم العالي، وتنافسية الأسواق، وتطور قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثرها في وسائل التعليم، وكفاءة مجلس الأمناء أو هيئة المديرين لمؤسسة التعليم، والتغير المستمر لمتطلبات مؤهلات سوق العمل. ونؤكد هنا أن هذه العوامل قد أدت إلى إحداث تغييرات أساسية في بنية هذه المؤسسات ودورها، حيث يلاحظ وجود تغير في هيكلية صنع القرارات ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتغير في رؤى إدارة هذه المؤسسات، والتحول من منظور التعليم إلى منظور التعلم.

وتبعاً لهذه العوامل والتغيرات المصاحبة، ظهرت نماذج عدة لإدارة مؤسسات التعليم العالي، مع التأكيد على أنه لا يوجد نموذج واحد متفق عليه يلبي تصورات الأنظمة الإدارية المختلفة، فيرى (Goodall, 2009) أن الجودة العالية لقيادة جامعة تقتصر بأداء أفضل للمؤسسة. في حين يرى Aghion وآخرون (2010) أن الجامعات التي تواجه استقلالية أكبر وتنافسية يكون أداءها أفضل.

ويتضح من خلال استقراء الأدبيات وجود نماذج إدارية متنوعة من أهمها: الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة بالأهداف، والإدارة بالقياس (Benchmarking) أو إدارة إعادة الهندسة.

رقم	الخاصية الإدارية	المنظور الإداري القديم	المنظور الإداري الجديد
1	الاستراتيجية	التخطيط	ريادية أعمال
2	الهيكلي	هرمية	شبكة
3	النظام	جامد	مرن
4	رجل الإدارة	مسمى الوظيفة + الرتبة	متعاون
5	الأسلوب	حل المشكلة	تحويل المشكلة
6	المهارات	للمنافسة	للبناء
7	التركيز	النظام / المؤسسة	المؤسسة / الفرد
8	منبع القوة	الاستقرار	التغيير
9	القيادية	عقائدية (Dogmatic)	ملهمة

جدول 1: عناصر منظور إدارة مؤسسات التعليم العالي، المصدر: مقتبس من (Sanyal, 2002).

ويعرض الجدول (1) عناصر منظور إدارة مؤسسات التعليم العالي موضحاً خواصه الإدارية ومقارناً بين المنظور الإداري القديم والمنظور الإداري الحديث، ويستخلص منه أنه لا مناص من تحول مؤسسات التعليم العالي من المنظور الإداري القديم إلى المنظور الإداري الجديد في إطار بلورة حوكمتها. ويشير (Carnegie, 2009) إلى أن الحوكمة هي كيفية بلورة عمل سلطة منظمة في توزيع وإدارة الموارد، وتشمل إصدار السياسات والإجراءات، وعمليات صنع القرار، والمراقبة التي توجه فعالية المنظمات، وإذا كان هدف منظمة عامة خدمة المصالح العامة، فإن تحول الجامعة إلى ممارسة نشاط مؤسسة أعمال ربحية قد يحد من دورها في تحقيق أهدافها ذات الصالح العام، وعليه؛ فإنه يتوجب إعادة بلورة حوكمتها التي تبدو أكثر تعقيداً. ومن جهة أخرى، فإن الجامعات الخاصة أصبحت جامعات مختلطة المهمات من حيث توفير نشاطات التعلم والتعليم، والبحث العلمي، والتفاعل مع المجتمع. وعليه فإن تباطؤ إصدار قوانين التنظيمات الحكومية الضابطة للقطاع، والتغيرات التحويلية في العمل الأكاديمي يقف كعوامل مخفية أمام التغيير المطلوب في الجهود الريادية مما يؤثر على بلورة الحوكمة المؤسسية لمؤسسات التعليم العالي الخاصة.

كما أنه لا يمكن تجاهل الاختلاف بين الجامعات في تحديد وتعيين مسميات مختلف المناصب الإدارية العليا من مستوى رئيس الجامعة، والرئيس المستشار، والمدير المفوض، وعميد الكلية ونوابهم التنفيذيين، وما يتبع ذلك من تحديد صلاحيات صنع القرارات وتنفيذها.

أما الجامعة ذات الفروع المتعددة؛ فإن نظام حوكمتها يتطلب التنسيق بين فروعها المتعددة حيث تتمتع باستقلالية نسبية في صنع القرارات الأكاديمية. إذ إن الفرع الجامعي يعتمد أساساً على الفرع الرئيس في عمليات صنع القرارات الأكاديمية، وعادة ما يطرح الفرع الجامعي مجموعة برامج مطروحة أساساً بالفرع الرئيس.

#### ثقافة المنظمة والأداء

تؤكد الدراسات على أهمية الاقتران بين ثقافة المنظمة وأدائها، ويركز (Douglas, 2010) على أن أقوى مكونات ثقافة المنظمة تتمثل في المعتقدات ومواقف موظفي المنظمة. ويذهب بعيداً حين يذكر أن فهم وإدراك هذه المعتقدات والمواقف يسهل فهم ثقافة المنظمة وأدائها التنظيمي.

من جانب آخر يرى (Dewitt, 2001) أن تغيير الثقافة المبدئية يكون من خلال متغيرات عدة تشمل: تصميم المنظمة، وتجارب المنظمة، وأسلوب القيادة الإدارية، وهيكل المنظمة، وكيفية صنع القرارات، وحجم المنظمة. إضافة إلى أن تطوير الثقافة يتأثر بالنزاهة الداخلية للمنظمة ومدى تنافسيتها بالسوق.

فثقافة المنظمة تحدد مستوى تفاعل منظومة القيم والمعتقدات لموظفي وقيادة المنظمة لمواجهة أعمالها اليومية ومشكلاتها وفرصها المتاحة. بل يرى (Mowat, 2002) إن ثقافة المنظمة تعكس شخصية المنظمة. فثقافة المنظمة لا تتمثل في مثالية الرسالة والرؤية التي بمقتضاها تحقق المنظمة أهدافها ومقاصدها، وإنما ينبغي لثقافة المنظمة أن تعكس الممارسات اليومية، والتواصل، والسلوك، والقيم، والمعتقدات التي يتشارك فيها أو يتقاسمها أفراد المنظمة. ويعلل (Douglas, 2010) ذلك بتأكيد على أن قيم ومعتقدات ثقافة المنظمة يكون لها مجتمعة تأثير قوي على جميع المنخرطين فيها. وتعد هذه القيم والمعتقدات مؤثرات خفية، مع ضرورة التنويه إلى أن تحسين أداء وربحية المنظمة يرتبط أساساً بما تملكه هذه المنظمة من قيم ومعتقدات.

أما فيما يتعلق بأدبيات أداء المنظمة، فهناك اتجاهان بحثيان هما: الاتجاه الأول: الذي يركز على الوجهة الاقتصادية والعوامل الاقتصادية المؤثرة في أداء المنظمة وأهمها:

1. هيكل السوق أو الصناعة التي تنشط بها المنظمة.
2. قياس القوة السوقية للمنظمة نسبة إلى منافسيها.
3. نوعية الموارد (البشرية وغير البشرية) للمنظمة.

أما الاتجاه الثاني فيتبنى الاتجاه السلوكي والاجتماعي مركزاً على العوامل التالية وفق ما يرى (Chien, 2004):

1. أسلوب القيادة.
2. ثقافة المنظمة.

3. الوصف الوظيفي.
  4. نظام الحوافز.
  5. سياسة وإجراءات الموارد البشرية.
- وتؤكد معظم الدراسات أن تأثير عوامل الاتجاه السلوكي والاجتماعي على أداء المنظمة أكثر فعالية من تأثير العوامل الاقتصادية.

### ثقافة المؤسسة الجامعية

لا يمكن إغفال دور ثقافة المنظمة في تشخيص علاقات العمل، وآليات العمل، وطبيعة صنع القرارات، وطرق تقديم الحلول لمشكلات المنظمة. وفي إطار مؤسسات التعليم العالي توجد أطراف متعددة لصياغة ثقافتها؛ حيث إن كل طرف يسهم بمؤثرات عناصر ثقافته، لذلك ينبغي إعطاء عناية خاصة لتحديد معالم ثقافة مؤسسة جامعية.

يرى (Kezar and Eckel, 2002) أن الحرم الجامعي يتميز بثقافة فريدة تميزه عن ثقافة المنظمات الأخرى. وتتضمن الثقافة التنظيمية للحرم الجامعي منظومة من التقاليد، والعادات، والسلوكيات، والمواقف، والقيم لجميع ذوي المصالح المرتبطة بالجامعة (Stakeholders). كما أن هنالك دوراً بارزاً لرجال القيادة ورجال الإدارة في صياغة الثقافة التنظيمية للجامعة أو المؤسسة التعليمية.

وقد أثرت مجموعة من العوامل تأثيراً كبيراً في إعادة صياغة التعليم العالي، لعل من أهمها التطور في قطاع تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، والتحول من منظور التعليم والتدريس إلى منظور التعلم في صناعة التعليم، إلى جانب عملية تدويل التعليم المصاحب لظاهرة العولمة، ومساهمة القطاع الخاص في توفير التعليم إلى جانب القطاع العام، والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.

ووفق (Salonda, 2008)، فإن ثقافة الجامعة تتميز عن ثقافة المؤسسات الأخرى باعتبار القيم والقواعد والعادات والتقاليد التي تتقاسمها جميع الجامعات، مثل: احتفالات التخرج، ونشاطات اليوم المفتوح وغيرها من النشاطات الجامعية.

ويقدم كل من (Kuhn and Whitt, 1998) تعريفاً لثقافة الجامعة حيث يقرران بأنها تقاسم مجموعة تبادلية للقيم والقواعد والممارسات والمعتقدات التي توجه سلوك الأفراد والجماعات بالجامعة، والتي تشكل إطاراً مرجعياً لتفسير دلالات الأحداث والممارسات داخل الحرم الجامعي وخارجه، ويؤكدان أن ثقافة الجامعة تنبع من ثلاثة مصادر هي: المعتقدات والقيم، والحوافز ودوافع مؤسسي الجامعة، وتجارب التعلم. وتتعرض هذه المصادر للتغيير والتطوير مع مختلف التعيينات المستحدثة لرجال القيادة، ورجال الإدارة، أو أي عضو جديد يلتحق بالجامعة.

وينبغي الإشارة هنا إلى أهمية علاقات التفاعل والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس من جهة، وتلك العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس وجمهور الطلبة، وتلك التي تربطهم جميعاً مع الإدارة والقيادة العليا للجامعة من جهة أخرى.

ويميز (Sporn, 2001) بين نوعين من الثقافة التنظيمية للجامعة: القوية والضعيفة. فالثقافة التنظيمية القوية تتميز بتقاسم القيم، وقواعد السلوك المنضبطة، ورغبة أعضاء هيئة التدريس والموظفين بالالتزام والتقيد بهذه القيم والقواعد. في حين تتميز الثقافة التنظيمية الضعيفة بالاختلاف على أهم القيم، وغياب القواعد، ومخالفة قواعد السلوك، سواء المدونة وغير المدونة منها. ووفقاً لـ (Bartell, 2003)، فإن الثقافة التنظيمية القوية تتجاوز مناقشة وجهات النظر المختلفة وإثرائها إلى العمل على تشجيعها بغية تحسين آليات صنع القرار وتحدي المشكلات. ومن هذا المنظور، فإن الثقافة القوية لا تنتج تجانساً في وجهات النظر في إطار الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وإنما تعكس استقرار وتطابق الثقافة وشدة تقاسم التجارب المشتركة.

وفي إطار الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية التي تحدد حوكمة الجامعة، أضحى لزاماً على مؤسسات التعليم العالي بالوطن العربي أن تواجه مختلف المخاطر التي تحفها مع الوضع الحالي لصناعة التعليم العالي المشهود عالمياً؛ والذي امتدت آثاره لضرورة تبني إصلاحات لنظمتنا التعليمية وإعادة صياغة حوكمة مؤسساتنا التعليمية عامة كانت أو خاصة أو مختلطة.

## الوضع الحالي للتعليم العالي في العالم العربي

بالرغم من الجهود والاستثمارات الكبيرة والمتعددة التي انتهجتها حكومات الدول العربية ومؤسسات القطاع الخاص من أجل النهوض بجودة التعليم العالي، إلا أنه يلاحظ أن جودة التعليم العالي لمعظم المؤسسات التعليمية في العالم العربي لا تزال متأخرة مقارنة مع الدول المتقدمة. فلم تنفرد نظم التعليم العالي العربي بميزاتها الخاصة ولم تطور نظام اعتماد جودة تعليم عالي محدد يشار إليه.

ويلحظ المتابع للأنظمة التعليمية أن معظم الدول الناجحة في هذا المضمار قد طورت أنظمة عقلانية باستراتيجية ذات أهداف طويلة المدى تتجذر من ثقافة تلك البلدان بغية تحقيق حاجيات ومتطلبات مجتمعاتهم. ويتم ذلك وفق مخطط لمختلف برامج الجامعات وسياساتها وإجراءاتها مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف التحديات التي تجابهها. في حين اقتصر كل نظام تعليمي بالبلدان العربية إلى تطوير نظامه التعليمي العالي الخاص به، والذي ظل عرضة للتغيير وفق ميول وأفضليات القائمين على منظومة التعليم العالي، أو وفق الاتجاه السياسي المنشود، أو عند تقليص الموازنة. وهذا التعدد في أنظمة التعليم العالي العربية أسهم في ضعف تحديد هوية المنظمة التعليمية، وأثر عن ضعف نزاهة التعليم مما انعكس على ضحالة نوعية وجودة التعليم العالي.

وكما يرى (Sabri and El Refae 2007)، فإنه أصبح لزاماً على البلدان العربية أن تحدد صورة واضحة عن نوعية التعليم المراد إقامته بمجتمعاتهم، وتحديد سياسات وإجراءات واضحة المعالم لتطوير البرامج، ليس فقط لرشد الأهداف التعليمية المتوخاة؛ وإنما لتشمل جميع المراحل التعليمية بحيث يتم تكامل المؤسسات التعليمية التربوية للتعليم المبكر ومؤسسات التعليم العالي في إطار نظام تعليمي موحد.

إن ضمان كفاءة مخرجات التعليم العالي العربي، والتي تكمن في امتلاك المعرفة العلمية والمهارات اللازمة لمتطلبات سوق العمل، يتطلب تطوير منظومة تعليم عربية تتميز بإشباعها بقيم مشتركة، وتنهج معالم سياسة بحث علمي وتجديد وابتكار، ويقع العبء الأكبر لصياغة هذه المنظومة التعليمية على أنظمة حوكمة الجامعة وما تتبناه من تصور لثقافة المؤسسة الجامعية.

ولتكوين رؤية عربية موحدة حول حوكمة التعليم العالي، لا بد من بيان بعض الخصائص المشتركة والتحديات التي ينبغي مواجهتها والتي تتمثل في:

**أولاً:** ثمة نزعة شبابية تغمر سكان العالم العربي، إذ إن (70%-60%) من سكان العالم العربي تقل أعمارهم عن (35) سنة.

**ثانياً:** هذه الفئة الشبابية من مواليد التسعينيات لديهم طموحات لفرص العمل الدولية.

**ثالثاً:** لا يمكن تجاهل تغير منظومة القيم والمعتقدات عند هذه الفئة من الشباب.

**رابعاً:** تعد معظم معايير جودة التعليم العالي لمعظم البلدان العربية دون مستوى معايير الجودة الدولية، إلا أن الطلب على صيغ التعليم الدولي في تصاعد بالبلدان العربية.

إذا لم يتم إقامة علاقات عمل مشتركة وتبادل المعلومات والتصورات والإجراءات بين مختلف أنظمة الاعتماد وجودة التعليم المحلية والدولية، فإن قضية الوعي باختلاف الثقافات المحلية والممارسات التعليمية التربوية قد تؤدي إلى تحديات جوهرية بالنسبة للفئة العمرية الشبابية بالوطن العربي. وتتمثل أهم هذه التحديات في:

1. تزايد معدل نمو الطلب على التعليم العالي.
2. انخفاض نسب تمويل التعليم العالي.
3. عزلة مؤسسات التعليم العالي عن محيط تعاشيها.
4. تدني جودة التعليم العالي والبحث العلمي.

5. غياب التكامل بين مختلف أطوار التعليم والتربية.
6. تفشي نظم حوكمة وإدارة تقليدية بمؤسسات التعليم العالي.
7. غياب رؤية ورسالة واضحة محددة لسياسات وإجراءات منظومة التعليم العالي.
8. غياب الجهود الجادة للتفاعل والشراكة مع تطور الأنظمة التعليمية الدولية والمؤسسات التعليمية المشهود لها.

### تدويل التعليم العالي

غدا التعليم العالي بضاعة دولية حيث ظهرت إدارة أعمال مؤسسات التعليم العالي ضمن الاستثمارات المجدية والمغرية، وتظهر المؤشرات أن عملية تدويل التعليم العالي آخذة اتجاهها التصاعدي خلال السنوات القادمة. وبرزت الريادية في تدويل التعليم العالي من قبل المؤسسات التعليمية الأمريكية والأوروبية وذلك من خلال فتح فروع لها خارج بلدانها وفق نظام تعليمي تام أو جزئي، وبخاصة في منطقة الشرق الأوسط. كما لا يمكن تجاهل دخول النظم التعليمية لثلة الدول الصاعدة الجديدة كالصين والهند سوق المنافسة الدولية للتعليم العالي، كما يشهد لذلك فتح فروع لها في دول الخليج العربي.

وتوضح أدبيات تدويل التعليم العالي، أن مؤسسات التعليم العالي لا تسعى إلى التدويل لأسباب مالية فقط، ففي حالة الدول الأوروبية، فإن أهم أسباب تدويل التعليم العالي ترجع إلى ما شهدته هذه الدول من انتشار واسع لمعاهدها التعليمية من أجل معاشة تقليص تمويل التعليم العالي فيها ومواجهة تفاقم شيخوخة مجتمعاتها، حيث لجأت إلى التوسع في انتشارها إلى بلدان ذات كثافة سكانية عالية وطلب متزايد على التعليم العالي.

ويتمثل نشاط عملية تدويل التعليم العالي في توفير برامج تعليمية خارج حدود البلدان وذلك لضمان التحاق الطلبة بفروعها الخارجية وإمامهم بالثقافات المتعددة، وتحسين جودة التعلم، واكتساب مهارات ذات أفق دولي، وتبادل الثقافات، وتحسين برامج اللغات الأجنبية.

وترجع معظم الأسباب التي أدت بمؤسسات التعليم العالي الأجنبية إلى فتح فروع لها في منطقة الشرق الأوسط إلى:

**أولاً:** النمو المتزايد والإقبال على طلب شهادات التعليم العالي ونقص عدد ونوعية المؤسسات التعليمية المحلية لإيفاء هذا الطلب.

**ثانياً:** نقص تمويل المؤسسات التعليمية في بلدانها مما أثار على مشاريعها التوسعية وتطورها، فاختارت فرصة متاحة لمصدر تمويلها بالتوسع خارج بلدانها لرفد تطورها الأكاديمي واستدامتها.

**ثالثاً:** نقص عدد الطلبة الراغبين في السفر إلى الخارج وتحديداً إلى أوروبا وأمريكا نظراً للصعوبات والقيود التي وضعتها هذه البلدان للحصول على تأشيرات الدخول إليها، إضافة إلى عزوف شريحة طلابية عن السفر للدراسة لظروف ثقافية - اجتماعية خاصة بالرغم من رغبة قوية لديهم لطلب شهادات التعليم العالي، وفي ظل ذلك بادرت بعض الجامعات الأجنبية ذات السمعة المرموقة بفتح فروع لها لتلبية هذا الطلب وبخاصة في بلدان الخليج العربي التي تشهد نمواً اقتصادياً قوياً، وتوفر قدرة شرائية، ورغبة في التعليم من قبل مواطنيها وقاطني هذه البلدان.

**رابعاً:** السعي إلى كسب تدفق نقدي، إذ استفادت هذه المؤسسات من مزايا نظام خالي من الضريبة مما كان له أثر في تحسين فرص استثماراتها الخارجية.

وأنتجت عملية تدويل التعليم العالي سوقاً دولياً متنوعاً لمختلف نشاطات الحركة الأكاديمية الدولية سواء من حيث تدويل البرامج التعليمية، وتوفير حرية حركة المعنيين بالمهنة الأكاديمية، وبرزت صناعة تعليم دولي امتد تأثيرها إلى مؤسسات التعليم العالي الربحية حتى اعتبرت من بضاعة التبادل التجاري الحر؛ وتحول من كونه سلعة عامة إلى اعتباره سلعة خاصة. مما دعا منظمة التجارة الحرة إلى العمل على تطوير نظام رقابة لحركة التجارة الدولية لقطاع التعليم وخدماته المختلفة كجزء من مفاوضات (GATS) ومن الأهمية القول إن معظم مؤسسات التعليم



العالي الدولي مؤسسات ربحية، تتسم رسوم الدراسة فيها بأنها رسوم باهظة التكلفة.

واعتمدت حركة تدويل التعليم العالي على إقامة فروع لمؤسسات التعليم العالي خارج بلدانها أو بالشراكة مع مؤسسات أو منظمات تعليمية محلية، وترجع معظم البرامج المسيطرة إلى برامج الجامعات الأمريكية، والبريطانية، والألمانية، والفرنسية، والاسترالية. كما عملت بعض المؤسسات التعليمية غير الربحية إلى تدويل التعليم العالي بهدف تحسين البحث العلمي، وسعة المعرفة، ولزيادة الوعي والفهم للتنوع الثقافي بين الأمم.

وتعد المنطقة العربية منطقة جاذبة لنشاطات تدويل التعليم العالي، حيث فتحت كثير من الجامعات الأمريكية والأوروبية فروعاً لها بدولة الإمارات العربية المتحدة، وقطر، والمملكة العربية السعودية، ومصر، والبحرين، وعمان، والأردن، وغيرها.

وليس بخفي أن المجتمعات العربية تشهد منظومة سلوكيات جديدة لدى فئة الشباب فيها وبخاصة مواليد التسعينيات، ذلك الجيل الذي يتمتع بأفق كوني جديد، ويرغب في الهجرة، وينشد وظيفة ذات إمتداد دولي. إضافة إلى التغيرات المشهودة في صناعة التعليم العالي الدولي من حيث الانتشار والتنوع والخصخصة، وهذا يتطلب الاهتمام بجودة التعليم، وتطوير معايير اعتماده، وإجراءاته، وتقييم مخرجاته التعليمية، واكتساب خبراته ومهاراته التواصلية من أجل تلبية احتياجات ومتطلبات جيل القرن الجديد.

وفي إطار تدويل التعليم العالي، قامت معظم الدول الغربية باعتماد معايير اعتماد أنظمتها للتعليم العالي المحلية خارج حدود بلدانها كمرجعية لقياس جودة التعليم العالي. فعلى سبيل المثال لا الحصر، وفيما يتعلق بتعليم كليات الأعمال، فإن أهم هيئات الاعتماد الدولي المتعارف عليها والتي تنتسدها معظم مؤسسات التعليم العالي هي هيئة تطوير كليات الأعمال (AACSB)، ونظام تحسين الجودة الأوروبي (EQUIS)، ومنظمة ماجستير إدارة الأعمال (AMBA).

ومن الجدير ذكره أن هنالك مجموعة من الإيجابيات التي تكتسبها مؤسسات التعليم العالي المحلية المعتمدة من قبل منظمات الاعتماد الدولية وأهمها وفق (Sabri and El-Refa 2006):

1. الاعتماد الدولي الذي يوفر للمؤسسة التعليمية اعترافاً دولياً، ويعمل على تحسين سمعتها التعليمية وتصنيفها المحلي أو الدولي.
2. من وجهة نظر أولياء أمور الطلبة، فإن الاعتماد الدولي يوفر ضماناً واطمئناناً لهم من حيث جودة التعليم للبرامج الأكاديمية، وحسن الخدمات الجامعية ورافقتها للطلبة الملتحقين بالمؤسسات المعتمدة دولياً.
3. من وجهة نظر أرباب العمل، فإن اعتماد مؤسسة تعليمية دولياً يعد مؤشراً إيجابياً لجودة وضمان تكوين الخريجين باعتبارهم موظفي منشآت أرباب العمل المستقبليين، وبخاصة في حالة قيام منشآت أرباب العمل بتمويل الرسوم الدراسية لطلبتهم الملتحقين بهذه المؤسسات.
4. من وجهة نظر الحكومات المحلية، فإن حصول مؤسسة تعليم عالي على اعتماد دولي يوفر ارتياحاً واعتزازاً بحسن جودة التعليم العالي، ومدى صلاحية البرامج التعليمية المطروحة لمواطنيهم.

### الحكمة وتحليل المخاطرة

إذا كانت الجامعات الأجنبية قد بادرت إلى تدويل التعليم من أجل انتهاء فرص حرية التجارة في قطاع التعليم العالي، فإنه يتوجب على الدول العربية، التي أضحت سوقاً لهذه البضاعة، أن تخطط استراتيجياً لمستقبل قطاع التعليم العالي الذي يصطبغ بالتعقيد والنمو المتسارع.

إن تدويل التعليم العالي وبالرغم مما روج له من أفكار تسويقية في توفير جودة تعليم عالية للطلبة ببلدانهم، والاعتماد على سمعة الجامعات المرموقة، واستقطاب جمهور طلبة من نوعية الطلبة المستقبليين بالمؤسسة الأم، وتقبل الحكومات الوطنية لمثل هذه المشاريع لتحسين جودة التعليم، نقول إنه وبالرغم من كل ذلك إلا أن فكرة تدويل مؤسسات التعليم العالي لم ترتق إلى المستوى المطلوب.

إذ واجهت تلك المؤسسات صعوبات في حركة الكادر الأكاديمي المؤهل والراغب في الانتقال إلى بلدان الفروع المستجدة، إضافة إلى ارتفاع تكلفة التجهيزات وموازنة الإدارة، وعليه فإن هدف جودة التعليم العالي بضمن مستقبل مهنة دولية لم يتحقق، إذ قدمت بعض الجامعات الدولية مستوى تعليمي لا يتساوى مع معايير الجودة المتعارف عليها في بلدانها. بل إن الجامعات التي عملت على فتح فروع لها خارج حدودها، وجدت المفارقة بين ما توفره داخل بلدانها وخارجها، إذ اختلفت مستويات الجودة في التعليم ولم تحقق ذات المستوى من الجودة في فروعها الخارجية، مما دعا بعضها إلى إغلاق فروعها الخارجي تفادياً لتدهور سمعة الجامعة المكتسبة، في حين أبت بعضها فروعها مفتوحاً متحدياً في ذلك مخاطرة الحفاظ على سمعتها.

وظهرت مشكلة أخرى واجهتها فروع الجامعات خارج حدود بلدانها تتمثل في معايير سياسة قبول الطلبة ذات الشروط المقيدة. إذ أدركت هذه الجامعات أن شروط القبول الصعبة بالجامعة الأم لا تتماشى مع استقطاب الطلبة بالفروع خارج الحدود؛ مما اضطرها إلى التخفيف من تلك الشروط المقيدة بالفروع التابع، فانعكس ذلك على ضعف نوعية التعليم العالي بالفروع، أو البقاء على نفس شروط القبول بالفروع الأم مما أدى إلى انخفاض في عدد قبول الطلبة وتدني مداخلها، فلجأت بعض الجامعات إلى إغلاق فروعها أو إبقائه مفتوحاً في مواجهة هذه المعادلة الشائكة (Dearden et al. 2002).

إن غياب هيئة رقابة جودة التعليم العالي بالدول المستقطبة لفروع الجامعات المرموقة قد يجعلها فريسة للبرامج الأكاديمية ذات النوعية المتدنية بالرغم من ارتفاع تكلفة الرسوم الدراسية التي يتكبدتها الطلبة المحليين.

إلى جانب هذا شهدت البلدان العربية نمواً متزايداً لنشوء مؤسسات التعليم العالي وبخاصة خلال العشرين سنة الماضية، ويعزى أسباب ظهور هذه المؤسسات إلى:

**أولاً:** حمى ظاهرة التخصص التي صاحبت التحول إلى أنظمة اقتصاد السوق الحر بداية التسعينيات.

**ثانياً:** تزايد الطلب على التعليم العالي نتيجة ارتفاع الوعي المجتمعي بضرورة التعلم لتحسين مستوى المعيشة من خلال الحصول على وظيفة مناسبة، وارتفاع معدلات النمو السكاني بالبلدان العربية.

**ثالثاً:** ضعف البنية التحتية للمؤسسات التعليمية العامة وعدم قدرتها على استيعاب أعداد الخريجين من الثانوية العامة، وتدني التمويل لقطاع التعليم العالي العام، واتباع سياسة شروط القبول وفق المعدلات، مما اضطر وزارات التعليم العالي إلى السماح بالترخيص للجامعات الخاصة بغية استقطاب بقية الطلبة الذين لم يستوفوا شروط القبول بمؤسسات التعليم العالي العامة.

إن تجربة مؤسسات التعليم العالي الخاصة بالعالم العربي عايشت فترة صعبة منذ بداية ظهورها، إذ كانت النظرة التي عرفت بها هذه المؤسسات أنها مؤسسات ربحية لا تأخذ التكوين الأكاديمي الجاد للطلاب بالاعتبار والاهتمام الكافيين، مما أدى إلى وسمها بالسمعة السيئة. وقد يرجع ذلك إلى طبيعة بعض المالكين للمؤسسات الذين كان ينقصهم التكوين الأكاديمي، وظلت طموحاتهم مرتبطة بالجانب الاستثماري للمشروع، أو توظيف المؤسسة التعليمية كاستثمار اجتماعي يعزز موقف مكانتهم الاجتماعية.

إضافة إلى ذلك فإن أدبيات تباين المعلومات (Asymmetric Information) بينت كثيراً من المشكلات التي نجمت عن هذه الظاهرة، **أهمها:** مشكلة المالك - العميل (Principal-Agent Problem) التي تخص مشكلة تضارب المصالح بين أصحاب الملكية ورجال إدارة مؤسسات التعليم الخاصة. فلصاحب الملكية نظرتة الخاصة للمؤسسة تتمثل في الجانب الربحي كأداء لمشروع ناجح، وحتى يتسنى له ذلك قد يحجم عن توظيف موارد بشرية ذات مؤهلات عالية، أو يتفادى اقتناء تجهيزات باهظة التكلفة، ويتم ذلك على حساب نوعية التعليم المعطى وتدني الخدمات الجامعية المقدمة بالمؤسسة، إضافة إلى تحيز صاحب الملكية في سياسة التوظيف. في حين يسعى رجال الإدارة الجادون إلى تحسين نوعية التعليم وجودته، وهذا يتطلب الاستثمار في موارد بشرية فائقة التأهيل، وبنية

تحتية مميزة وبخاصة فيما يتعلق بتجهيزات قاعات المختبرات المختلفة، والخدمات الجامعية المطلوبة. وهذا بدوره يضع على كاهل المؤسس تكاليف باهظة تقلل من فائدته الربحية. فنشدها جودة تعليم عالية من قبل رجال الإدارة لا يتوافق مع هدف الربحية لأصحاب الملكية، عندئذ يكمن الحل في اختيار أصحاب الملكية لإدارة تؤدي دوراً صورياً يرضى عنه أصحاب الملكية.

إن الرؤية التي تركز على تحديد الاتجاه الاستثماري الربحي لإدارة مؤسسة تعليم عالٍ قد تغير من المبادئ الأساسية التي تحكم الجامعة.

ويرى (2003) Mok أن هنالك نزعة صاعدة تعمل على إنشاء مؤسسات كبيرة الحجم ذات تعليم دولي بأهداف تجارية. إن تنامي نشاطات هذه المؤسسات يثير تساؤلات تخص التحديات المرتبطة بالتنوع والتلاقح الثقافي في إطار مناقشة قضايا الثقافة والقيم، ولغة التدريس والتعلم، والمعايير الأكاديمية، وجودة عمليات التعلم والتعليم.

وأخيراً، فإن شدة المنافسة السائدة في سوق التعليم العالي المدوّل قد جلبت ضغوطات قوية على مؤسسات التعليم المعنية لكسب وضمان مكانتها السوقية، الأمر الذي قد يقلل من حس ويقظة المؤسسة التعليمية عند تقييم صلاحية وجدوى البرامج الأكاديمية الممنوحة بالفروع خارج حدودها.

## الخاتمة

إن عملية حوكمة مؤسسة تعليم عالٍ عربية تواجه تحديات جمة فيما يتعلق برفع أدائها، إذ إن الجامعات المعاصرة تواجه تنافسية شديدة سواء على مستوى المحيط المحلي أو الإقليمي أو الدولي، من حيث استقطاب الطلبة والتمويل وتحسين ضمان جودة التعليم. إلا أنه من الأهمية بمكان، فهم المحيط الذي تنشط به المؤسسة التعليمية حتى يتسنى لها تحديد رؤية ورسالة حوكمتها وفق معتقدات وقيم وبنود منهاج سلوكي لثقافة المنظمة. فعلى الإدارة العليا أن تطور قنوات الاتصال لنشر ثقافة حوكمة المؤسسة التعليمية على مختلف مستويات الكادر الأكاديمي والإداري وجمهور الطلبة.

يتعين على مؤسسات التعليم العالي العربية أن تطور نظام حوكمتها لتضبط تحقيق معايير الاعتماد المحلي الذي يتطلب تحقيق منظومة من القيم والشروط والكفاءات التي يتطلبها المجتمع المحلي من جهة، إلى جانب تحقيق معايير الاعتماد الدولي من جهة أخرى.

## المراجع

1. Aghion, P. M. Dewatripont, C. Hoxby, A. Mas-Collell, and A. Sapir. (2010). The governance and performance of Universities: Evidence from Europe and the US, *Economic Policy* 25(61):8-59.
2. Bartell, M. (2003). Internationalization of universities: A university culture-based framework. *Higher Education*, 45, 43-70.
3. Cameron, K. S., & Quinn, R.E. (1999). Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework. Addison-Wesley Publishing Company Inc., New York.
4. Carnegie, G. D. (2009). The ABC of University Governance. *Campus Review*, 19(9):8.
5. Dewitt, D. J. (2001). The changing corporate culture. The Herridge Group.
6. Chien, M. H. (2004). A Study to improve organizational performance. A View from SHRM. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 4, p.289.
7. Goodall, A. H. (2009). Socrates in the Boardroom: Why Research Universities Should be Led by Top Scholars, Princeton University Press.
8. Kezar, A., & Eckel, P.D. (2002). The effect of institutional culture on change strategies in higher education. *The Journal of Higher Education*, 73(4), 435-460.
9. Kuh, G. D. & Whitt E.J. (1988). The invisible tapestry: Cultures in American colleges and universities. ASHE-ERIC Higher Education Report, No.1. Washington, D. C., Association for the study of higher Education.
10. Mok, K. H. (2003). Globalisation and Higher Education Restructuring in Hong Kong, Taiwan and Mainland China, *Higher Education Research and Development*, 22(2), pp.117-129.
11. Mowat, J. (2002). Corporate Culture, The Herridge Group.
12. Sabri, H. and El Refae, G. (2007). Managing risk in higher education: a theoretical perspective. Al Zaytoonah University of Jordan Conference, Amman, Jordan.
13. Salonda, L. L. (2008). Exploration of a university culture: A Papua New GUINEA case study. Unpublished Doctoral Thesis, Victoria University.
14. Sporn, B. (2001). Building adaptive universities: Emerging organizational forms based on experiences of European and US universities. *Tertiary Education and Management*, 7, 121-134.

15. Stewart Douglas. (2010). Growing the Corporate Culture, obtained from:  
<https://www.wachovia.com/foundation/v/index.jsp?vnextoid=ab411f07760aa110VgnVCM1000004b0d1872RCRD&vnextfmt=default>
16. Trovik, S. J., and McGivern M. (1997). Determinants of organizational Performance. Management Decision. 35/6, 417-435.