

تجارب جامعات عالمية في مجال تطبيق الحوكمة
The experiences of international universities in the field of application of governance

جميلة بن طيبة¹، خيرة تحانوت²

¹ جامعة البليدة 2، bentaiba.dj2017@gmail.com

² جامعة البليدة 2، tahanout33@gmail.com

تاريخ القبول: 2020/03/05

الاستلام: 2020/02/21

المؤلف المرسل: بن طيبة جميلة، الإيميل: bentaiba.dj2017@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية الى التعرف على مفهوم الحوكمة في الجامعات وأهم المبادئ التي تركز عليها، بغية تحسين أداء الجامعة في ظل التحديات التي تواجهها، كتزايد النفقات ومحدودية الموارد المتاحة جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على تجارب بعض الجامعات العالمية المرموقة، والتي قطعت شوطا طويلا في إرساء مبادئ الحوكمة لتعزيز كيانها وتحسين أدائها، وهذا بغرض الاستفادة من هذه التجارب.

الكلمات المفتاحية: مبادئ الحوكمة؛ الجامعات؛ التحديات؛ الأداء؛ تجارب.

Abstract:

This research paper aims to identify the concept of governance in universities and the most important principles that underpin it, in order to improve the performance of the university in light of the challenges it faces, such as increased expenditures and limited resources available. This study came to shed light on the experiences of some of the most prestigious international universities, which have gone a long way in establishing principles of governance to enhance their existence and improve their performance, and this is for the purpose of benefiting from these experiences.

keyword : Principles of governance; universities; challenges; performance; experiences.

مقدمة :

يعتبر موضوع الحوكمة من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في الآونة الأخيرة من قبل المختصين والمنظمات الإقليمية والدولية بإعتبار الحوكمة ركيزة أساسية في العملية التسييرية لتعزيز أداء المؤسسات، وقد امتد هذا الإهتمام الى مؤسسات التعليم العالي كونها شريان حيوي في بناء المجتمعات، لما لها من تأثير فعال في صناعة جيل الغد من خلال جودة مخرجاتها، ونظرا لهذه الأهمية وجب إرساء دعائمها على أسس علمية صحيحة ومتينة.

إن منظومة التعليم العالي تواجه حاليا جملة من التحديات والرهانات والتي تزداد تطورا وتعقيدا يوما بعد يوم، وعليه فإن مفهوم الحوكمة جاء حتى يضمن الرقي بالتعليم العالي الى المستوى الذي يطمح اليه جميع الأطراف، فالدول النامية عموما تسعى جامعاتها لأن ترقى الى مصاف الجامعات العالمية، إلا أنها تواجه عدة مشاكل

تحول دون ذلك منها ازدياد عدد طالبي هذا النوع من التعليم، سوء التسيير، ضعف الأداء، مخرجات الجامعة وواقع سوق العمل، جودة التعليم، غياب أساليب التواصل والرقابة... وغيرها من المشاكل التي تشكل عائقا أمام تحقيق الغرض المطلوب، وعليه فإن استقرار تجارب الدول التي لها خبرة في الميدان يعد أمرا ضروريا حتى يتم الاستفادة من تجربتها الطويلة.

مما سبق يمكن طرح السؤال الرئيسي التالي:

ما هو واقع تطبيق آليات الحوكمة في الجامعات العالمية الرائدة في هذا المجال ؟

أهداف الدراسة : تهدف هذه الدراسة إلى إبراز النقاط التالية :

- التعريف بحوكمة الجامعات مع إبراز مبادئها الأساسية.
- أهمية التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة ودوره في تحسين أداء الجامعات.
- الوقوف على واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في جامعات أجنبية وعربية.
- ولمعالجة الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى العناصر التالية:
- مفهوم حوكمة الجامعات ومبادئها
- نماذج تطبيق الحوكمة في الجامعات
- تجارب جامعات مرموقة عالميا في مجال تطبيق الحوكمة

2. مفهوم حوكمة الجامعات ومبادئها

قبل التطرق الى مفهوم الحوكمة في الجامعات وجب التعرف على مصطلح الحوكمة.

1.2 تعريف الحوكمة

هي الترجمة المتفق عليها للمصطلح الإنجليزي Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المفهوم هي "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة"، حيث أحصى الباحثون 18 مرادفا لهذا المصطلح، بعضها يوحي بالمعنى الظاهر فقط، والبعض الآخر قد يحدث خلطا مع بعض المفاهيم الأخرى، وعليه فإن الحوكمة تكون الأقرب الى مفهوم المصطلح

باللغة الإنجليزية، حيث تم اقتراحه من قبل الأمين العام لمجمع اللغة العربية في أواخر عام 2002 (سدره، 2012، ص 46)، حديثاً، صار مفهوم الحوكمة أوسع وأشمل وأعمق، حيث نجد تعريف Martin Hilb الذي ضمه كتابه المعنون "الحوكمة الحديثة للشركات" الصادر سنة 2012، إذ عرف الحوكمة على أنها "النظام الذي يسمح بالإدارة الإستراتيجية، التسيير التكاملي و الرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية وأخلاقية، وبأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص" (بن زواي، 2016، ص 53).

2.2 تعريف الحوكمة الجامعية

يقصد بها قدرة الجامعات على تحقيق اهدافها بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة (بن العارية و بلبالي، 2018، ص 6).

الحوكمة الجامعية طريقة يتم خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجيهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاماً يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الإستقلالية، دون الإعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدراً للتميز وجودة الأداء، ومركز للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع (عبد الله الحداد، 2018، ص 174).

وعليه، يمكن القول أن حوكمة الجامعات هي أسلوب ومنهج يعتمد على الإدارة الإستراتيجية والإستخدام الأمثل للوسائل المتاحة قصد بلوغ الأهداف المسطرة، مع الأخذ بعين الإعتبار المصلحة المشتركة لمختلف الأطراف ذات العلاقة، حتى تصبح هذه الهيئة مصدر للإشعاع العلمي والبحثي ولإنتاج النخبة المعول عليها لقيادة قاطرة التنمية بكل أبعادها.

3.2 أهداف حوكمة الجامعات

تعد الحوكمة الجامعية إصلاح حقيقي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال الأهداف التي يتضمنها هذا المفهوم والتي نوجزها في النقاط التالية (مقيدش، 2018، ص 490):

- تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية وبخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي؛
- الإستخدام الأمثل لموارد الجامعة وتعزيز المساءلة، وتشجيع العمل الجماعي مما يزيد من حالات الإندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح؛
- تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية) لهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير؛
- صنع واتخاذ القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتفعيل النقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات؛
- توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، تحديد المخاطر والفرص وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم؛
- الإرتقاء بالنظامين التعليمي والإداري في الجامعة الى مستويات أفضل؛
- التكيف مع متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، بما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية في جودة مخرجاتها وفي سمعتها الأكاديمية والعلمية المحلية والإقليمية والدولية وحصولها على الإعتماد العالمي.

4.2 الفاعلون الأساسيون في الحوكمة الجامعية

يقصد بالفاعلون الأساسيون للحوكمة الجامعية كل الأفراد والمؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تؤثر وتتأثر بالمحيط الجامعي، وهي كما يلي (عبد الله الحداد، 2018، ص 175):

أ- المحيط الداخلي: يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في :

- الطلبة
- هيئة التدريس
- المسؤولين
- الموظفين

ب- المحيط الخارجي: ويتكون من العناصر التالية:

- الوزارة الوصية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)
- المحيط الإقتصادي (سوق العمل)
- المحيط الإجتماعي
- نقابة الأساتذة والتنظيمات الطلابية.

5.2 المبادئ الأساسية للحوكمة في الجامعات

لقد اختلف المهتمون من هيئات ومتخصصين في تحديد المبادئ التي يقوم عليها مفهوم الحوكمة وذلك باختلاف التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، ولكن عموما تقوم الحوكمة في الجامعات على المبادئ الأساسية التالية (بليه، 2015، ص 8):

أ)- الشفافية: تعد الشفافية واحدة من المعايير العالمية المهمة في تصنيف الدول وترتيب الجامعات، إذ انها آلية لقياس درجة تطبيق الحوكمة، وهي تعني الوضوح لما يجري داخل المؤسسات التي تدير الشأن العام مع سهولة تدفق المعلومات الصحيحة والموضوعية وفي الوقت المناسب، مما يولد حوار منتجا وتوصلا بناءا بين مسؤولي الجامعة وجميع الشركاء ذات المصلحة.

ب)- المشاركة: تعد المشاركة مكونا فاعلا من مكونات التنمية المجتمعية، إذ تسهم في عملية صنع القرار إما بصورة مباشرة أو غير مباشرة.

ج)- المساءلة: يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي المساءلة على أنها: "الطلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجه إليهم وتلبية الطلبات الموكلة لهم، وتحمل بعض المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو عن الخداع أو الغش"، وعليه فإن المساءلة تعد الوجه الآخر للقيادة في المجتمعات الديمقراطية

وليست الديكتاتورية، أما في الجامعات فهي تمثل في الواقع الثمن الذي يتوجب دفعه لصالح أصحاب المصلحة مقابل الإستقلالية الممنوحة لهذه المؤسسات من قبل الحكومات.

(د- الحرية الأكاديمية: تشكل الحريات الأكاديمية القاعدة الأساسية لإرتقاء الجامعات وأدائها لأعمالها ووظائفها، كما أنها أهم ضمانات استقلالها، ولذلك لا يمكن تصور انتعاش العمل الأكاديمي بسائر مكوناته عند غيابها أو الإنتقاص من المساحة التي ينبغي أن تشغلها، وتتمثل الحرية الأكاديمية في حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو حدود، حيث تضبطها عدة مبادئ من أهمها: الصدق، الأمانة، الجرأة، مراعاة قيم المجتمع، والتي لها صلة وثيقة بالديمقراطية (كروان، 2016، ص 188).

3. نماذج تطبيق الحوكمة في الجامعات

سيتم التطرأ في هذا العنصر الى مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات، وكذا النماذج المختلفة للحوكمة بناء على واقع تطبيقها في عدة دول .

1.3 مراحل تطبيق الحوكمة في الجامعات

إن تطبيق الحوكمة هدفه مساعدة الجامعات لبلوغ غاياتها الإستراتيجية، لأن تطبيق الحوكمة يؤدي الى تأطير العلاقة بين الجامعة ومجالسها، وأصحاب المصالح، والعاملين فيها من أكاديميين وإداريين، وطلبتها، وذلك على أسس علمية واضحة تحدد المسؤوليات وتضع حدا للسلبيات، وفيما يلي أهم خطوات تطبيق الحوكمة الجامعية (ناصر الدين، 2019):

المرحلة الأولى: إشاعة ثقافة الحوكمة، حيث أن التأسيس لتلك الثقافة والمعرفة يكون من خلال المساقات التدريسية خلال جميع الأطوار التعليمية، وهي ما تشكل قاعدة انطلاق للحوكمة.

المرحلة الثانية: وضع بنية أساسية قوية قادرة على إحداث التفاعل بين مجلس الأمناء ومجلس الجامعة ومجلس العمداء والكليات والأقسام والإدارة، وبين البنية الأساسية التحتية للحوكمة التي تشمل الأساس القاعدي والأخلاقي والقيمي.

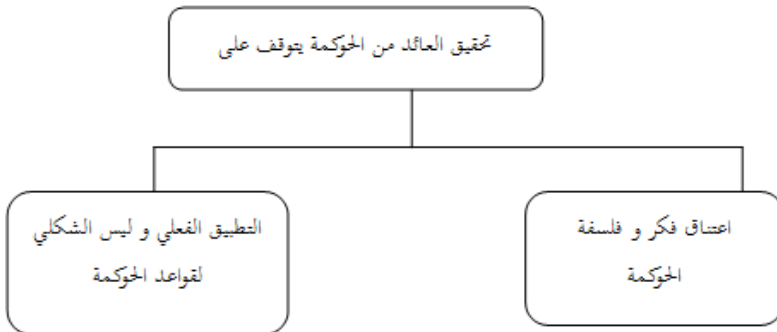
المرحلة الثالثة: وضع الخطة الإجرائية، وذلك بعمل نموذج قياسي للحوكمة بكل متطلباته.

المرحلة الرابعة: تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث يجب أن تكون هذه المبادئ قابلة للتطبيق على أرض الواقع وذلك بمشاركة كل الفاعلين في هذه العملية من إدارة ولجان ومجالس وأكاديميين، وعندما تتضح مواطن الضعف عند التنفيذ يتم اللجوء الى الطرق الصحيحة لمحاولة معالجتها.

المرحلة الخامسة: متابعة التنفيذ، وهذا بالتأكد من حسن التنفيذ والرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية التنفيذ والإجراءات والعمليات الإدارية (علي العريني، 2014، ص 122).

والشكل الموالي يلخص أهم ما ذكر سابقا:

الشكل رقم 01 : متطلبات التطبيق السليم للحوكمة



المصدر: عبد العظيم وزير، الحوكمة، مديرية التنظيم والإدارة، إدارة دراسات وبحوث التنمية والإدارة، البوابة الإلكترونية لمحافظة القاهرة، ص 43.

من خلال هذا الشكل يتبين لنا أنه حتى تظهر نتائج تطبيق مفهوم الحوكمة على أرض الواقع يجب أن نركز على عنصرين اثنين أولهما هو الفهم الصحيح للحوكمة واستيعاب مبادئها وجعلها قابلة للتطبيق حسب البيئة المحيطة بالمنظمة وثانيا هو التطبيق الفعلي وليس الشكلي لهذه المبادئ .

2.3 نماذج حوكمة الجامعات

لقد حدد الباحثون عدة نماذج للحوكمة في الجامعات، يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب، وفي هذا الإطار نجد نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب أبعاد سوسيولوجية سياسية واقتصادية، حيث قدم (Trakman, 2008) في دراسة له أربع نماذج للحوكمة الجامعية بعد دراسة وتحليل لواقع الحوكمة في الجامعات البريطانية، الأسترالية والأمريكية، حيث يرى أن ممارسات الحوكمة الجامعية في هذه الدول تتسم بأكثر حرية واستقلالية عن التوجيه الحكومي، عكس الدول الأوروبية التي يزيد فيها التدخل الحكومي في مجال تسيير وحوكمة المؤسسات الجامعية، وقد قام بإقتراح أربع (04) نماذج للحوكمة وهي (عراية و بن عيسى، 2017، صفحة 50):

أ- النموذج الأكاديمي (Academie Model): هو نموذج يقدم مجالا أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة في الأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة بصورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداما لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

ب- نموذج الشركات (Corporate Model): يسود هذا النموذج في كل من استراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج استجابة للآزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة، وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمساءلة المالية والمحاسبة.

ج- نموذج الأمانة (The Trustee Model): يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمانة فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمانة، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة وأخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب.

د- نموذج أصحاب المصالح (The Stakeholder Model): يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلاب، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، والمجتمع المحلي.

4. تجارب جامعات مرموقة عالميا في مجال تطبيق الحوكمة

سنستعرض بعض التجارب الخاصة بالحوكمة الجامعية في دول مختارة، وهي المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية وجمهورية الصين الشعبية والمملكة الأردنية الهاشمية.

1.4 التجربة البريطانية

يتميز نظام التعليم العالي للمملكة المتحدة بعراقة تاريخه وشهرته على المستوى العالمي، إذ يتضمن 89 جامعة (72 في إنجلترا، و 13 في اسكتلندا، وجامعتان في كل من ويلز وإيرلندا الشمالية)، وحسب دراسة آل عباس هناك ثلاث أنماط مختلفة لنظم حوكمة الجامعات في المملكة المتحدة وذلك حسب تاريخ إنشاء هذه الجامعات، أولهما حوكمة الجامعات القديمة-جامعة أكسفورد وكامبريدج، وثانيا جامعات ما قبل سنة 1992، وثالثا جامعات ما بعد سنة 1992، وفيما يلي نختار نموذج حوكمة الجامعات القديمة نظرا لخبرتها الطويلة في الميدان كما يلي (جقطة، 2017، صفحة 74):

أ- حوكمة الجامعات القديمة (جامعة أكسفورد Oxford University وجامعة كامبريدج Cambridge University)

نظام حوكمة هاتين الجامعتين متفرد يعكس أثر التجربة الطويلة جدا ومدى اعتزاز المملكة بهاتين الجامعتين، فالمجلس الحاكم لهما يعرف ببيت الأوصياء (Regent House) في جامعة كامبريدج ويعرف بالجمعية (Congregation) في جامعة أكسفورد،

يتألف من عدد كبير من أعضاء الجامعة والمنتسبين لها من خريجين أو موظفين أو باحثين مسجلين ضمن ما يسمى بسجل الجامعة، مع عدد أعضاء يبلغ 3000 عضو في كليهما، وهذين المجلسين يعتبران من المجالس التشريعية، ويقع على عاتق هذين المجلسين مسؤولية انتخاب أعضاء المجالس التنفيذية من نائب مدير الجامعة واللجان الضرورية الأخرى مثل المجلس الأكاديمي ولجنة المراجعة، إضافة الى مسؤوليتهما في اختيار رئيس الجامعة (Chancellor) وهو شخصية فخرية غير تنفيذية، كما يقوم مجلس بيت الأوصياء بانتخاب المدير التنفيذي للجامعة وهو نائب الرئيس يختار لمدة سبع سنوات، أما مجلس الجامعة فهو المجلس التنفيذي في كلا النموذجين وهو يضطلع بالمهام التنفيذية والإدارية المختلفة، ويوازن العلاقة بين إدارة الجامعة ومجالسها المختلفة وبين الكليات. ويتكون مجلس الجامعة من (جقطة، 2017، صفحة 74):

-رئيس مجلس الجامعة (لا يحضر في غالب الأحوال)؛

-نائب رئيس الجامعة (المدير التنفيذي)؛

-أربعة من عمداء الكليات (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأوصياء)؛

-أربعة من الأساتذة الجامعيين (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأوصياء)؛

-ثمانية أعضاء آخرين من مجلس الأوصياء (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الأوصياء)؛

-ثلاثة طلاب (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الطلاب).

وهناك المجلس العام (General Board) الذي يعمل على تقديم التوصيات بشأن السياسات التعليمية وتخصيص الموارد والتوصيات الضرورية، ويتكون المجلس العام من المدير التنفيذي للجامعة و 12 عضو من مجلس الأوصياء يتم إختيارهم ضمن آليات وشروط معينة. ثم اللجنة المالية والتي مهمتها تقديم التقارير المالية الى المجلس العام حول الأنشطة والتصرفات المالية، وكذا لجنة المراجعة والتي تتألف من عضوين يعينهم المجلس العام على أن لا يكون لهم أي منصب تدريسي أو تنفيذي في الجامعة، أو في أي قطاع ذو علاقة بالإدارة التنفيذية بالجامعة. وثلاثة أعضاء يعينهم المجلس العام على أن

لا يكونوا ضمن اللجنة المالية أو أي لجنة أخرى من لجان الجامعة المختلفة وعضو من أعضاء المجلس التنفيذي على أن يكون رئيس اللجنة أحد هؤلاء الأعضاء يعينه المجلس العام. من مهام هذه اللجنة مراجعة أنظمة الرقابة الداخلية بالجامعة، وإدارة المخاطر، ومراجعة فعالية وكفاءة النظام المالي بالجامعة، ورفع التقرير عن مراجعة حسابات الجامعة، والتوصية بتعيين المراجع الخارجي، وعلى المجلس العام اتخاذ القرار وهو الذي يقوم بتعيين المراجع (جقطة، 2017، ص 75).

2.4 التجربة الأمريكية

يستند نظام الحوكمة في الجامعات الأمريكية الى هئتين رئيسيتين، وهما وزارة التعليم الأمريكية ومجلس اعتماد التعليم العالي الذي يقدم شهادات الإعتماد لمؤسسات التعليم العالي، أما الهياكل الداعمة للحوكمة في الجامعات الأمريكية فهي تتكون من الهيئات التالية (زيدان وزيدان، 2019، ص 355).

أ-المجالس الرئيسية في الجامعات الأمريكية: تتركز إدارة معظم الجامعات الأمريكية في مجلس أعلى يعرف بمجلس الأمناء وهو موجود على مستوى غالبية الجامعات، أما باقي الجامعات تدار من طرف مجالس الأوصياء كما هو الحال في جامعتي واشنطن وميتشيغان، كما توجد بعض الجامعات يديرها مجلس المشرفين، ومجلس الزملاء كما في جامعة هارفارد، حيث تمثل هذه المجالس السلطة الأعلى في الجامعات، وتقوم بأدوار رئيسية منها: تعيين رئيس الجامعة ونوابه، كبار إداري الجامعة ومسؤوليها، عمداء الكليات، وكذا الموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام، بالإضافة الى مراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، كما تشرف على الوضع المالي للجامعة، وتتابع توفير الإعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

تتشكل مجالس الأمناء والمجالس الأخرى المماثلة لها من أعضاء منتخبين عن طريق انتخابات يشرف عليها المجلس وأعضاء يتم تعيينهم من طرف حاكم الولاية التي تقع فيها الجامعة، وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية أو كبار رجال المال والأعمال، وذوي المكانة الدينية والعلمية، بالإضافة الى رئيس الجامعة والطلاب المتميزين، ويختلف عدد أعضاء هذه المجالس من جامعة لأخرى، كما تنبثق عن هذه

المجالس لجان تتحدد هويتها واختصاصاتها تبعا لنشاط واهداف الجامعة (زيدان و زيدان، 2019، ص 356).

ب-المجالس الأخرى: يوجد في بعض الجامعات الأمريكية بالإضافة الى مجلس الأمناء مجالس أخرى كمجلس الجامعة ومجلس العمداء مهمتهما متابعة الجوانب الأكاديمية للكليات والأقسام ومراكز البحث، أعضاء هذه المجالس تمثل كل الفئات العاملة بالجامعة سواء بالانتخاب أو بالتعيين.

ج-وكالات الجامعة: يتراوح عدد وكالات الجامعة في الجامعات الأمريكية ما بين 4 و12 وكالة بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها، كما يشرف على كل وكالة وكيل جامعي.

د-الكليات العلمية والأكاديمية: تتراوح أعدادها ما بين 6 الى 18 كلية بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها.

هـ-المراكز البحثية: تتراوح أعدادها ما بين 7 الى 200 مركز بحثي في كل جامعة، بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها وحجمها والبرامج التي تقدمها.

الملاحظ أن الحوكمة في هذه الجامعات تمارس بدءا من تحديد الأهداف الإستراتيجية التي تخدم المجتمع والتمكين في الإنخراط في كل الهيئات الجامعية سواء بالتعيين أو الانتخاب، كما تتوزع المسؤوليات حسب أهمية كل هيئة بالجامعة، ووصولاً الى المحاسبة والمساءلة التي يخضع لها المسؤولين، كما تتميز الجامعات الأمريكية بالحرية الأكاديمية (زيدان وزيدان، 2019، ص 356).

3.4 التجربة الصينية

تعد الصين أكبر مجتمع أكاديمي في العالم، حيث يدرس فيه أكثر من 30 مليون طالب وطالبة في الجامعات والكليات الصينية والتي يبلغ عددها أكثر من 2600 مؤسسة تعليم عالي، وسوف نستعرض خلال هذا العنصر أبرز نموذجين مختارين بين الجامعات الحكومية الصينية واللذان تحتلان مكانة مرموقة وفقا للتصنيف الأكاديمي للجامعات عالية المستوى وهي (عباس، 2019، ص 155):

أ-جامعة بكين: أنشأت الجامعة سنة 1898، كأول جامعة حكومية بحثية عامة في بكين، وبحلول عام 1920 أصبحت مركزا للفكر والثقافة الصينية، تقوم الحكومة في هذه الجامعة على هيكل إدارة مكون من الرئيس وسكرتيرا الحزب ومجلس الجامعة الذي يرأسه سكرتير الحزب، ويتكون من نواب الرئيس والإستشاريين الإداريين وأعضاء من مجلس 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.

ب-جامعة شانجهاي جياو تونج: هي جامعة بحثية تأسست سنة 1896، وتتجسد الحكومة في هذه الجامعة من خلال 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 كممثل 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 الأخرى، كما يقوم المجلس بمسؤوليات مراجعة مختلف السياسات الخاصة بالتطوير الجامعي ووضع المعايير الأكاديمية والبحثية والإدارية الرئيسية.

لقد قامت الحكومة الصينية بعدة إصلاحات هيكلية بغرض إضفاء مزيد من المرونة في قطاع التعليم العالي، حيث تم تحويل الصلاحيات من الوزارة الى الجامعات والكليات والأقسام مع الأخذ في الاعتبار الإهتمام بجوانب المحاسبة والمساءلة واحتفاظ الدولة بسلطة تعيين مدراء الجامعات وأعضاء المجالس العليا، حيث يعتمد هذا

النموذج على مشاركة وتفاعل الأطراف الثلاثة: رئيس الجامعة، سكرتير الحزب، وكلاء الجامعة، حيث لكل منهم مهام معينة (عباس، 2019، ص 156).

ولقد أشارت التقارير الدولية ان دول قارة آسيا تعتبر الأفضل من حيث تنوع نظم التعليم العالي، من بينها الصين التي أقامت شبكة متكاملة من الجامعات الإقليمية وتبنت في نفس الوقت منهجيات تعليمية تعتمد على النقل التلفزيوني والتعليم عن بعد (اسماعيل، 2009، ص 92).

4.4 التجربة الأردنية

تعتبر المملكة الأردنية الهاشمية بمنطقة الشرق الأوسط وشمال افريقيا من اكثر الدول توجها نحو التنوع في مؤسسات التعليم العالي، حيث ينتظم نحو 52 % من اجمالي طلاب التعليم العالي في كليات الخدمة المجتمعية الخاصة والعامة أو معاهد تدريب المدرسين (اسماعيل، 2009، ص 93).

لقد تم انشاء مجلس اعتماد مؤسسات التعليم العالي في الأردن بموجب قانون التعليم العالي والبحث العلمي رقم 4 لسنة 2005، حيث تحول المجلس الى هيئة اعتماد مستقلة عن وزارة التعليم العالي ووضعت الهيئة معايير واضحة لكل المرافق الجامعية، ووضع واعتماد تعليمات وأسس تحديد الطاقة الإستيعابية ورفعها واعتماد البرامج الأكاديمية ومحاوِر الإعتماد العام للدراسات العليا، ومن اجل ذلك تم اقرار المواد الآتية ذكرها نوجزها كما يلي (بركات ورحال، 2018، ص 356):

المادة 3 من قانون الجامعات الأردنية لعام 2012 نصت على أن تتمتع الجامعة الرسمية بشخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري وإجراء جميع التصرفات القانونية، كما نصت المادة 2 على أن الجامعة مؤسسة أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق اهداف التعليم العالي والبحث العلمي، في حين نصت المادة 7 على أن الجامعة بقرار من مجلس الأمناء وبناء على تنصيب مجلس الأمناء المستند الى توصية مجلس العمداء انشاء كليات اكاديمية وتقنية تطبيقية ومعاهد وأقسام علمية وبرامج وتخصصات ودمجها أو تجميعها أو الغائها .

كما نصت المادة 8 على أنه يكون لكل جامعة مجلس يسمى "مجلس الأمناء" يتألف من رئيس و8 أعضاء ممن يحملون الدرجة الجامعية الأولى كحد أدنى، وحددت المادة 11 مهام وصلاحيات مجلس الأمناء، في حين نصت المادة 12 على أنه يكون لكل جامعة رئيس متفرغ لإدارتها يعين لمدة أربع سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، وتنص المادة 13 على أن الرئيس مسؤول أمام مجلس الأمناء عن إدارة شؤون الجامعة وهو الأمر بالصرف فيها ويمارس المهام المخولة له.

تنص المادة 24 على أنه للجامعة الرسمية موازنة مستقلة يوافق عليها مجلس الجامعة ويقرها مجلس الأمناء ويصادق عليها المجلس، كما نصت المادة 25 على مجمل الإيرادات المالية للجامعة، على أن تؤخذ موافقة مجلس الوزراء إذا كانت من مصدر غير أردني.

ومن ناحية الرقابة نصت المادة 25 على أنه تنشأ في الجامعة الخاصة وحدة رقابة وتدقيق داخلي ويعين مديرها بقرار من مجلس الأمناء بناء على تنصيب الرئيس، وتكون الوحدة مسؤولة أمام مجلس أمناء الجامعة الخاصة مباشرة وتتولى مراقبة الأمور الإدارية والمالية في الجامعة وعليها تقديم تقارير شهرية ونصف سنوية الى مجلس الأمناء (بركات ورحال، 2018، ص 357).

5. الخاتمة:

إن الإهتمام بالحوكمة في الجامعات أصبح ضرورة حتمية نظرا لخصوصية الجامعة في النهوض بالتنمية في المجتمعات. ومن خلال استعراضنا لتجارب رائدة في مجال الحوكمة يتبين أن هناك تطبيق فعلي لمبادئ الحوكمة في هذه الجامعات من خلال الهياكل والمجالس المعنية والمنتخبة على كل المستويات، والمهام المسندة لها والصلاحيات المخولة لها، حيث أنها تتمتع بقدر كبير من الإستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية من خلال التزامها بقواعد الشفافية والمشاركة والمسؤولية والمساءلة.

مما سبق نستخلص اهم النتائج المتوصل إليها:

-تعتبر الحوكمة ركيزة أساسية لمواجهة التحديات التي تتعرض لها الجامعة من اجل احداث نقلة نوعية في عملية التسيير والتدريس وبلوغ الأهداف الإستراتيجية؛

-لا يوجد نموذج موحد للحوكمة في الجامعات يمكن تطبيقه والحصول على نفس النتائج، بل هناك مبادئ أساسية عامة يمكن تطبيقها على أرض الواقع بما يتناسب مع البيئة الداخلية والخارجية لكل جامعة؛

-إن الجامعات العالمية المرموقة خلال تطبيقها للحوكمة ركزت على جملة من الآليات كالشفافية والمساءلة والحرية الأكاديمية محققة بذلك مزيد من الكفاءة والفعالية .

على ضوء النتائج السابقة نقترح التوصيات التالية:

-العمل على تبني مفهوم الحوكمة في الجامعات وإرساء قواعدها من خلال تطوير البنية التحتية بما يضمن استقلالية الجامعة ؛

- العمل على ايجاد نموذج حوكمة فعال وقابل للتطبيق في الجامعات الجزائرية بما يتناسب مع بيئتها الداخلية والخارجية على ضوء تجارب الجامعات الرائدة في هذا المجال حتى تضمن تصنيفا محترما.

6. قائمة المراجع:

- الحاج عرابية، ليلي بن عيسى(2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات-العدد الإقتصادي، المجلد 8، العدد 3.
- أنيسة سدرية(2012/2011). حوكمة البنوك الجزائرية في ظل التطورات المالية العالمية خلال الفترة 1990-2010، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
- حسين بن العاربية، عبد السلام بلبالي(2018). حوكمة الجامعات:مدخل لإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، جامعة احمد درارية (أدرار، الجزائر) انموذجا. مجلة البشائر الإقتصادية، المجلد 4، العدد 1.
- زهرة عباس(2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة. مجلة دفاتر إقتصادية، المجلد 11، العدد 1.
- سارة بركات، ايمان رحال(2018). استقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر. مجلة الباحث الإقتصادي، المجلد 6، العدد 10.
- سراج الدين اسماعيل(2009). حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. منتدى الإصلاح العربي، مكتبة الإسكندرية، مصر.
- سميرة كروان(2016). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الجزائرية. مجلة /بحاث، المجلد 10، العدد 1.
- سناء جقطة(2017/2016). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة، دراسة حالة جامعة سطيف 1. كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1.

- لحبيب بليه(2015). تطبيق مبادئ الحكامة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر. *مجلة الحوار الثقافي*، عدد ربيع وصيف.
- محمد الشريف بن زواي(2016). حوكمة الشركات والهندسة المالية. دار الفكر الجامعي، مصر.
- محمد زيدان، عبد الرزاق زيدان(2019). حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة. *مجلة البشائر الاقتصادية*، المجلد 5، العدد2.
- منال بنت عبد العزيز علي العريبي(2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة*، المجلد3، العدد12.
- منى عبد الله الحداد(2018). مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي. *مجلة الدراسات العليا*، عدد 38.
- نزيهة مقيدش(2018). قياس الحوكمة في الجامعات الجزائرية-دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي-. *مجلة دراسات اقتصادية* ، المجلد 17 ، العدد34، 2018.
- يعقوب ناصر الدين(2020). حوكمة الجامعات....حتمية لابد منها. متاح على الموقع الإلكتروني: www.aradomtm.org/p845، تاريخ التصفح 01/20/.