مجلة آفاق علمية ISSN: 1112-9336
المجلد: 13 العدد: 01 السنة 2021 ص 681 - 700

تاريخ الإرسال: 2020/02/02 تاريخ القبول: 2020/12/02
تاريخ النشر: 2021/01/30

دور حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز
The role of university governance in achieving distinguished university performance

د.محمد رمزي جودي[1]، ramzi.djoudi@univ-biskra.dz
د.أمينة جودي[2]، djoudi_am@yahoo.com
ط.د ابتسام بن غزال[3] ibtissem31089@hotmail.com
جامعة محمد خيضر بسكرة .

الملخص:

بهدف تحقيق أداء جامعي متميز، تعمل الجامعات على تطبيق كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك، ومن بين الحلول التي من شأنها المساهمة في تحقيق أداء جامعي متميز، هو تطبيق حوكمة الجامعات، حيث تلزم هذه الحوكمة جميع الأطراف في الجامعة بالمشاركة في إتخاذ القرار، توفير المعلومات لجميع الأطراف فيها بشفافية، تحديد مسؤوليات وواجبات كل طرف فيها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أداء جامعي متميز. يهدف هذا البحث إلى التعريف بحوكمة الجامعات وبالأداء الجامعي المتميز، وكيف تساهم حوكمة الجامعات من خلال مبادئها في تحقيق أداء جامعي متميز. توصلت هذه الدراسة إلى نتائج منها:

- أن الالتزام بمبدأ **مشاركة** الهيئات الإدارية والأكاديمية في مجال التسيير وفي مجال تغيير المناهج والبرامج التعليمية سيسهم في تحقيق أداء جامعي متميز؛
- كذلك الالتزام بمبدأ **العدالة والمساواة** بين مختلف الإطارات العاملة بالجامعات هو الآخر سيسهم في تحقيق أداء جامعي متميز.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات– الاداء الجامعي المتميز.

Abstract

In order to get prominent university performance, universities are working to implement everything that would put up to that, and among the solutions that play a part in achieving distinguished university performance is the application of university governance, as this governance forces all parties in the university to participate in decision-making, Providing information to all parties there transparently, defining the responsibilities and duties of each party therein, and thus contributing to achieving distinguished university performance.

The purpose of this research paper is to introduce universities' governance and outstanding university performance, and how university governance through its principles contributes to achieving distinguished university performance. This study reached results, including:

- Adherence to the principle of the participation of administrative and academic bodies in the field of management and in the field of changing curricula and educational programs will contribute to achieving distinguished university performance;
- As well as, adherence to the principle of justice and equality among the various frameworks working in universities, will also contribute to achieving distinguished university performance.

Key words: university governance - outstanding university performance.

المؤلف المرسل: محمد رمزي جودي RAMZI.DJOUDI@UNIV-BISKRA.DZ

مقدمة:

شهدت الجامعات تطورا كبيرا وملحوظا في السنوات الأخيرة كونها تعد شريانا رئيسيا لا غنى عنه في بناء المجتمع وتوعية أفراده، بل تراهن عليها العديد

من الدول في دفع عجلة التنمية والتطور الاقتصادي، وذلك نظرا للدور الكبير الذي يمكن أن تلعبه الجامعات خاصة في ظل اقتصاد المعرفة. فهي من أهم مؤسسات التعليم العالي نظرا لتعاظم دورها وامتداد تأثيرها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والسياسي، ولكونها رافدا مهما لضخ رأس المال البشري الذي يدير عجلة التنمية في البلاد، فهي تقوم بدور رئيسي في جميع المجتمعات، لأنها تشارك بصورة مباشرة في توليد المعرفة الجديدة، كما وأنها تعمل على تعليم وتكوين الملتحقين بها كي يصبحوا مسيرين، رواد أعمال، أطباء، صيادلة، مهندسين، مهنيين...، وذلك في شتى المجالات وفي جميع حقول المعرفة.

ومن بين مظاهر الاهتمام الذي تلقاه الجامعات يتجسد في تزايد أعداد الملتحقين فيها من طلبة وأعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية، وتزايد حجم الإنفاق عليها في ضوء تزايد متطلبات سوق العمل، من هنا وجدت الجامعات نفسها أمام تحديات تفوق قدرتها.

تواجه الجامعات ضغوطا بسبب التحديات التي تواجهها بسبب وجود فجوة ما بين المهارات التي تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجوا الجامعات، وانتشار بطالة الخريجين، والضعف النسبي للبحث العلمي خاصة في بعض التخصصات، كذلك عدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة، حيث أصبحت الجامعات مطالبة أكثر من قبل بالقيام بأدائها افظل من ذي قبل، بل القيام بما يجب أن يساهم في تحقيق أداء جامعي متميز، هذا الاداء الذي أصبح مطلب عدة جهات خاصة تلك التي تستقطب خريجي الجامعة.

في ظل كل هذه التحديات وبهدف تحقيق أداء جامعي متميز، تعمل الجامعات على تطبيق كل ما من شأنه أن يساهم في ذلك، ومن بين الحلول التي من شأنها المساهمة في تحقيق أداء جامعي متميز، هو تطبيق الجامعات لمفهوم

الحوكمة، هذا المفهوم ظهر في البداية في مجال إدارة الأعمال وذلك بعد سلسلة الفضائح والأزمات المالية التي حدثت، والتي كان من أسبابها ضعف نظام الإدارة، وأثبت مفهوم الحوكمة أن لها اثر ايجابي انعكس على الشركة وعلى الأطراف التي لعا علاقة بها، حيث أنه تم ملاحظة أن من بين العوامل التي ساهمت في وجود فجوة ما بين المهارات التي تسعى إليها أسواق العمل والمهارات التي يكتسبها خريجو الجامعات، هو عدم تغيير وتطوير الأساليب الإدارية في الجامعة، وعدم إشراك جميع الأطراف فيها في عملية صنع القرار، لذا تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعة يلزم جميع الأطراف فيها بإتخاذ القرار، توفير المعلومات لجميع الأطراف فيها بشفافية، تحديد مسؤوليات وواجبات كل طرف فيها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أداء جامعي متميز.

إشكالية البحث: تتضمن حوكمة الجامعات مجموعة من المبادئ عملت المؤسسات الاقتصادية على تطبيقها وأبرزت أن لها اثر ايجابي في تحقيق العديد من الأهداف، وأنها تساعد في تحسين أداء الجامعات وفي تطويرها بل تمكن من تحقيق أداء جامعي متميز، وتجنبها من أي صراعات تعيق جودة أدائها، ضمن هذا البحث سنحاول توضيح : دور حوكمة الجامعات ومساهمتها في تحقيق أداء جامعي متميز؟

أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

- التعريف بحوكمة الجامعات؛
- التعريف بالأداء المتميز للجامعات؛
- إبراز مساهمة حوكمة الجامعات في تحقيق أداء جامعي متميز.

منهجية البحث: ضمن هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي والذي يتناسب مثل هكذا مواضيع، حيث سنقوم بعرض الإطار المفاهيمي لحوكمة

الشركات، ودورها في تحسين الاداء الجامعي، وللإحاطة بمتغيرات هذا الموضوع اعتمدنا على الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا على الدراسات السابقة.

1. مفهوم حوكمة الجامعات:

تسمى كذلك بالحاكمية، الإدارة الرشيدة، وغيرها من التسميات الأخرى، وأول مرة ظهر هذا المفهوم كان في قطاع الأعمال، وتزايد الاهتمام به نتيجة للأزمات المالية الكبيرة والفضائح المالية المتوالية التي حدثت والتي ساهمت في انهيار العديد من الشركات بل العديد من اقتصاديات الدول، حيث تم ملاحظة أن لحوكمة الشركات أهمية كبيرة في الحد من هذه الأزمات، وأن لها ودور فعال في مجال الإصلاح المالي للشركات، وفي زيادة ثقة مستخدمي القوائم المالية، وفي تنظيم العلاقة بين المساهمين ومجلس الإدارة ومختلف أصحاب المصالح وذلك من خلال الالتزام بها. ضمن هذا قدمت لحوكمة الشركات مجموعة من التعاريف والتي من بينها:

- مجموعة من القواعد والممارسات والضوابط الرقابية التي تهدف إلى ضمان قيام الإدارة بإستخدام أصول الشركة المادية والمعنوية بأمانة لمصلحة المساهمين أو تمكين المساهمين وغيرهم من ذوي المصالح بالشركة من ممارسة حقوقهم وحماية مصالحهم.[1]

- مجموعة من الآليات الخاصة بالرقابة الداخلية والخارجية التي تعمل على تقليل صراع المصالح بين كل من المالكين وحملة الأسهم من جهة والمدراء من أخرى والذي ينجم عن فصل الملكية عن الإدارة، كما أنها تمثل نظاما لتوجيه الشركات والرقابة عليها.[2]

ونظرا للدور الايجابي للحوكمة في قطاع الأعمال ونظرا لما حققته الحوكمة في الشركات من خلال تحقيقها لمبدأ العدالة والمساواة والشفافية بين مختلف أصحاب العلاقة في الشركة انتقل هذا المفهوم إلى أهداف الجامعات، وتم ملاحظة أن تطبيق

مبادئ الحوكمة في جميع نواحي أعمال الجامعات يؤدي إلى تحسين الاداء بل تحقيق أداء متميز وتحقيق جودة في مخرجاتها.

انتقل مفهوم الحوكمة إلى العديد من القطاعات ومن بينها قطاع التعليم العالي وأصبحت الحوكمة معيارا لتحقيق الجودة والتميز في الاداء في الجامعات. حيث تعتبر حوكمة الجامعات عنصرا رئيسيا في التركيز الأخير على اتجاهات إصلاح التعليم الجامعي في جميع أرجاء العالم، ويتصدى مفهوم حوكمة الجامعات (وهو مفهوم جديد نسبيا طوره كلارك في عام 1983 كواحد من طرق التصنيف الأولى في العالم) لكيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحقيق أهدافها وتنفيذها، وأسلوب إدارة مؤسساتها ورصد انجازاتها.[3]

2.1 تعريف حوكمة الجامعات:

قدمت لحوكمة الجامعات العديد من التعاريف منها:

– **حوكمة الجامعات:** هي مفتاح بلوغ الجامعات لأعلى المستويات قيمة ومضمونا، ويقتضي ذلك بالنهوض بوظائف الجامعة(التدريس، البحث العلمي)، خدمة المجتمع وهذا بدوره سوف يعزز من أداء الجامعة.[4]

– **حوكمة الجامعات:** هي الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار، من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد إدارة المؤسسة من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة من ناحية أخرى. [5]

– وفي تعريف آخر هي الإدارة الرشيدة التي تستند على النزاهة والشفافية والمساءلة ومكافحة الفساد والمعاملة العادلة في إدارة كافة شؤون الجامعة بهدف تحقيق الجودة والتميز في أداء الجامعة.[6]

– وهي كذلك قدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عالي من الجودة، وتحسين أدائها بإتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة.[7]

– وفي تعريف شامل حوكمة الجامعات هي طريقة يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خططها الاستراتيجية وتوجهاتها العامة، كما تعكس الحوكمة الجامعية نظاما يركز على تميز وجودة الإدارة الجامعية ومدى القدرة على التنافس مع المحافظة على الاستقلالية، دون الاعتماد على الآليات المركزية للإدارة، بمعنى آخر كيف يمكن أن تصبح الجامعة مصدرا للتميز وجودة الاداء، ومركز للإنتاج العلمي لكل القطاعات المكونة للمجتمع.[8]

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن حوكمة الجامعات نظام يقوم على النزاهة، العدالة والشفافية والمسائلة، وعلى مشاركة جميع الأفراد فيها في رسم السياسات وتطوير البرامج التدريسية، بهدف تحقيق الهدف من الجامعات، والارتقاء بها ضمن مصاف جامعات النخبة.

2.2 دوافع الاهتمام بحوكمة الجامعات:

مثل ما ذكرنا سابقا أن مفهوم الحوكمة يطبق بكثرة في مجال الأعمال وأثبتت العديد من الدراسات أن تطبيق الشركات للحوكمة قد حقق لها العديد من المزايا، لذا تلجأ الجامعات اليوم إلى تطبيق الحوكمة للاستفادة منها، وذلك في ظل الظروف التي تواجهه من جهة، ومن جهة أخرى في ظل الظروف والعوامل التالية:[9]

- التوسع الكبير في التعليم العالي، وزيادة عدد الملتحقين به؛
- الأزمات الاقتصادية، وزيادة الوعي بالتكلفة؛
- تعدد أنماط التعليم، مثل التعليم الالكتروني والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛
- دخول القطاع الخاص في تقديم خدمة التعليم الجامعي؛
- تنامي الوعي بالمشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار؛

- تنقل الطلبة بين الجامعات في العالم، وزيادة ظاهرة العالمية في تقديم الخدمة الجامعية عبر القارات والدول؛
- ضغط الحكومات على الجامعات ولا سيما الحكومية منها لتنويع مصادر التمويل والبحث عن مصادر تمويل جديدة؛
- زيادة المساءلة وتحسين الاداء والفاعلية للجامعات.

3.1 أهداف الحوكمة في المؤسسات الجامعية:

اهتمت العديد من الهيئات الدولية والمحلية بحوكمة الشركات وذلك من خلال سن قوانين تشجع الشركات على تطبيقها بهدف الاستفادة من أهدافها ومن مزاياها، كما اهتمت العديد من الجامعات بمفهوم الحوكمة وعملت على تطبيقها، حيث تم ملاحظة أن تطبيق الجامعات للحوكمة يمكنها من تحقيق عدة أهداف منها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها من الأهداف الأخرى، والتي من بينها مايلي:

– تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات الجامعة وخاصة المالية منها، كما تسهم في دعم إجراءات المحاسبة والتدقيق المالي على النحو الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة؛

– تحسين إدارة الجامعة وتطويرها، ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة، وضمان اتخاذ قرارات على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الاداء؛

– ضمان التعامل بطريقة عادلة وشفافة بالنسبة لكل العاملين والموظفين والطلبة والأطراف الأخرى ذوي المصالح في الجامعة؛

– منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الجامعة وأصحاب المصالح فيها؛

بالاضافة إلى:[10]

– مساعدة إدارة المؤسسات الجامعية على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة، لضمان اتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة الاداء؛

– تحسين الممارسات التعليمية والإدارية في المؤسسات الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في كافة تعاملاتها وعملياتها؛

– توفير حق المساءلة أمام جميع المستفيدين والمعنيين بوجود الجامعة، وإعطائهم الحق في مجلس الإدارة التنفيذية بالجامعة؛

– توفير الأنظمة والقوانين التي توجه أعمال إدارة المؤسسات الجامعية بما يضمن تحقق الديمقراطية والعدالة لكافة الأطراف المعنية.

عموما تهدف حوكمة الجامعات إلى تحقيق الشفافية والتي تعني الانفتاح والإفصاح عن مختلف المعلومات والبيانات وعن كل ما من شأنه أن يدعم في اتخاذ القرارات والتخلي عن الغموض والسرية والتظليل، وجعل كل شيء قابلا للتحقق والرؤية السليمة، كما تهدف إلى تحقيق المساءلة والتي هي عبارة عن حق الطلبة والموظفين والعاملين في مساءلة الإدارة التنفيذية عن أدائها، كما تهدف الحوكمة إلى رفع الحس بالمسؤولية لدى مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وأن يتصرف كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة بدرجة عالية من الأخلاق المهنية، وأن كل عضو في الجامعة يتحمل المسؤولية في حدود المهام الموكلة إليه، إضافة إلى المساواة والتي يقصد منها تحقيق المساواة بين جميع الطلبة، بين جميع الموظفين والعاملين وذلك، من حيث تقديم المعلومات ومن حيث المكافآت، الترقيات، حضور الجمعيات العامة ومن حيث الانتخابات والتصويت.

4.1 أهمية حوكمة الجامعات:

تعد حوكمة الجامعات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الجامعات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان

تحقيق أهدافها بشكل قانوني واقتصادي، كما ترجع أهمية حوكمة الجامعات من خلال العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الجامعة وتدعيم تنافسيتها في محيطها بما يمكنها من جذب مصادر تمويل للتوسع والنمو، وأيضا يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، وتلبية حاجات سوق الشغل، بالاضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال النقاط التالية:

– يتسبب افتقار الجامعات للقواعد الصحيحة للحوكمة في إتاحة الفرصة لحدوث الفساد فيها أصحابه يعتبرون أعضاء من داخل المؤسسات نفسها، ويتمثل هذا الفساد في الاستغلال السلبي لممتلكات الجامعة وتوجيهها لإستخدامات من غير إطار الجامعة وهذا كله على حساب أصحاب المصلحة فيها، لذا أصبح جليا أن أسلوب ممارسة الحوكمة يحدد بدرجة كبيرة مصير الجامعة في ظل كل هذه التغيرات؛

– كذلك لحوكمة الجامعات أهمية في حماية ممتلكات الجامعة وحماية حقوق أصحاب المصالح فيها، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الجامعة والتأكيد على الشفافية، والذي من شأنه أن يقي الجامعة وكل من فيها من طلبة وموظفين وأساتذة من التلاعب والغش ومن الفساد ومن كل ما من شأنه أن يحيد الجامعة عن أداء الدور الذي أنشأت من اجله؛

– تسهم في عملية الرقابة والإشراف الذاتي، مما يؤدي الى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات، ومن ثم حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين، ما يرفع من درجة رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها؛[11]

– للحوكمة أهمية واضحة وكبيرة في المؤسسات الجامعية فهي تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للجامعات وتحقيق الرصانة العلمية وتعمل على منع الفساد الإداري والمالي وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية وتعزيز القدرة على التطوير؛

– كما تعد وسيلة للرقابة والإشراف الذاتي الذي يكفل سلامة التطبيق القانوني للتشريعات القانونية والضوابط الحاكمة وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق الناس مما يسهم في تحقيق رضا المجتمع عن المؤسسة الجامعية.[12]

– تضمن الحوكمة الجامعية حقوق ومصالح العاملين دون تميز حيث ينظر العاملين إلى الإدارة بأنها المعنية بالحقوق والمصالح الذاتية لهم وبالتالي فإنه من المسلم أن تأخذ الإدارة هذه الحقوق والمصالح الذاتية بعين الاعتبار.[13]

كل هذه الأهمية والأهداف شجعت الجامعات على تطبيق الحوكمة كأسلوب إداري حديث يمكنها من تحقيق أداء جامعي متميز، ويساهم في تحقيق جودة مخرجات الجامعة، تقوم الحوكمة على مجموعة من المبادئ.

5.1 مبادئ حوكمة الجامعات: تقوم حوكمة الجامعات على مبادئ تتمثل في:

1.5.1 الشفافية: وتعني الوضوح لما يجري ويدور داخل الجامعة، مع سهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها فعلا من قبل العاملين في الجامعة، إن هذا الوضوح يعني أن طلبة الجامعات يستطيعون وبسهولة الإفصاح لقيادة الجامعة عما يدور بخلدهم ومشكلاتهم واحتياجاتهم، مما يولد حوارا منتجا ما بين قيادات الجامعة والطلبة، وتشكل اللقاءات المفتوحة تحديات لتفكير الطلبة وتحفزهم على المشاركة وتسهم في تغطية قيم الحوار والتواصل البناء ما بين قيادات الجامعة وطلبتها.[14]

ومن أهم الأمور التي يفصح عنها أهداف الجامعة، وسياسة مكافأة أعضاء مجلس الإدارة والرؤساء التنفيذيين والمعلومات عن أعضاء مجلس الإدارة، بما في ذلك مؤهلاتهم وآلية وكيفية اختيارهم، إضافة للموضوعات الخاصة بالعاملين وأصحاب المصالح الآخرين، كشروط التوظيف في الجامعة.

2.5.1 المساواة: في مجال إدارة الأعمال يقصد بالمساواة ضمان معاملة متساوية لكافة المساهمين، بما في ذلك مساهمو الأقلية والمساهمون الأجانب، كما ينبغي أن

يكون لكافة الأسهم الحقوق نفسها، ضمن صنف معين من الأسهم، وينبغي أن يحصل كافة المساهمين على تعويض مناسب عند تعرض حقوقهم للإنتهاك، كما يجب حماية مساهمي الأقلية من إساءة الإستغلال من قبل أصحاب النسب الحاكمة.

أما في مجال الجامعة فيقصد بها مساواة الأفراد داخل المؤسسات في الحقوق والواجبات والمستمدة من المهام المناطة بهم مسبقا سواء في الأنظمة والتعليمات أو في عقود العمل، دون النظر إلى الجنسية أو المعتقد ولا حتى الأفكار التي يؤمنون بها. [15]

3.5.1 المشاركة: أما المشاركة فيقصد بها إتاحة الفرصة لأصحاب المصالح (طلبة الجامعة، هيئاتها الأكاديمية والإدارية، والمجتمع) للمشاركة في رسم السياسات ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية، وأيضا إتاحة الفرص لطلبة الجامعة بأن يكون لهم دور واضح في عملية صنع القرارات.[16]

4.5.1 المسائلة: يقصد بها تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون أن يؤدي إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير، بالاضافة إلى تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل شفافية على طلبة الجامعة وجميع العاملين فيها، والمساءلة هي الوجه الآخر للقيادة، فبدونها تكون القيادة دكتاتورية، وهي التزام يلزم الآخرين بالمحاسبة، أو الإجابة عن الواجبات والمسؤوليات التي تسند إليهم. [17]

من خلال ماسبق يمكن القول أن للحوكمة أهمية ودور فعال في تنظيم العلاقة بين الجامعة وممثلة في هيئاتها الإدارية ومختلف الأطراف الأخرى التي لها علاقة بشكل أو بآخر كالطلبة والهيئة الأكاديمية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن القول أن لحوكمة الجامعات دور كبير في تحقيق أداء متميز وفي تحقيق جودة مخرجاتها.

2. الاداء المتميز: لكي تكون المنظمة ناجحة في عملها وقادرة على التكيف في بيئتها فلا بد أن يكون أدائها متميزا بالمقارنة مع المنظمات المنافسة الأخرى، فالأداء

المتميز لم يعد احد الخيارات المطروحة أمام المنظمات الناجحة بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها العديد من الظروف والقوى الخارجية والداخلية، والتميز ليس له حدود أو موانع لكنه نمط أو فكر إداري يمكن أن نجده في أي منظمة تسعى إلى بلوغه. [18]

تسعى المنظمات إلى تحقيق الأداء المتميز من خلال توفر متطلبات واعتماد أساليب عمل محددة، فظلا عن خلق بيئة ملائمة تساعد الأفراد العاملين على الوصول إلى الاداء المتميز.[19]

1.2 مفهوم الاداء المتميز: هو القدرة على تحقيق الأهداف المخططة بأقل فاقد من الموارد المتاحة والمستهلكة، من خلال تفاعل عاملين أساسيين وهما الفعالية المقترنة بتحقيق الأهداف والكفاءة المقترنة بتدني التكاليف ومطابقة المقاييس[20] ؛ أما الأداء الجامعي المتميز فهو ترابط مجموعة من المتغيرات والمعايير مع بعضها البعض لتكوين ميزة تنافسية تتفوق على منافسيها.[21]

وفي تعريف آخر الاداء الجامعي المتميز هو الممارسات المتميزة لإدارة الجامعة والمتحققة من خلال تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية وكفاءة وبمستويات عالية تفوق المخطط لها، مما ينجم عن ذلك تسليم قيمة مثلى للمستفيدين منها تساهم في ديمومة واستمرارية الجامعة.[22]

يتحقق تميز مؤسسات التعليم العالي من خلال جهود تنظيمية تشاركية تكاملية لإستغلال الموارد المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق نتائج متفوقة للحصول على ميزة تنافسية من خلال المخرجات التي تتمثل في الطلبة الخريجين والأبحاث العلمية والخدمات الساندة التي يمكن قيامها بناءا على معايير تعتمد على مؤشرات ملموسة وغير ملموسة. [23]

2.2 خصائص الاداء الجامعي المتميز:

تتميز الجامعات ذات الاداء المتميز بالخصائص التالية:[24]

– تهيئة البيئة الملائمة والمناسبة التي تساعد كوادرها البشرية المختلفة للوصول بهم إلى مستوى الاداء المتميز؛

– وضع معايير عالية للأداء لكل فرد في الجامعة والعمل على رفع هذه المعايير بشكل تدريجي؛

– تطوير القيادات الجامعية وذلك بإسناد أعمال ومهام جديدة إليهم وبإتباع أسلوب التناوب الوظيفي، والحرص على عدم إبقاء الأفراد ذوي المؤهلات الجامعية من الموظفين في مراكزهم الوظيفية نفسها فترة أطول من الحد المقرر؛

– القيام بتزويد كل مستوى من مستويات الجامعة بكوادر إدارية ووظيفية جديدة وذات خبرات ومهارات عالية بهدف الاستفادة منهم في حل مشاكلهم التنظيمية؛

– الحرص الزائد لدى الكادر التدريسي لمتابعة محاضراتهم ومتابعة طلبتهم، وهذا هو دافع ذاتي بشري فطري؛

– تدعيم دور الطالب وزيادة أداءه من خلال الدعم المتواصل له وتشجيعه على التفوق والتميز ودعم أفكاره العلمية؛

– الاستغلال الأمثل للوقت المحدد للمحاضرة في صلب المادة العلمية؛

– الدعم المعنوي والذي يعد الدافع النفسي لزيادة أداء الطالب من خلال عدم التوبيخ والإهانة المستمرة.

3. دور الحوكمة في تحقيق أداء جامعي متميز:

تطبيق الحوكمة في قطاع الأعمال كان له أثر ايجابي كبير على الشركات وعلى كل من له علاقة بها، وبهدف الاستفادة من مزايا الحوكمة وبهدف تحقيق أداء جامعي متميز تعمل الجامعات على تطبيق الحوكمة، ونحن نرى أن تطبيق الحوكمة في الجامعة سيكون لها اثر ايجابي أكبر مقارنة بباقي القطاعات الأخرى وذلك لأسباب منها خصوصية هذا القطاع، وامتلاك الجامعة لمجموعة من المقومات التي

من شأنها أن تدعم الحوكمة فيها أكثر من القطاعات الأخرى، أهمها مستوى المورد البشري، لذا فبإمكانها تحقيق أداء متميز خاصة في ظل تطبيق لمفهوم الحوكمة.

يمكن للجامعات تحسين أدائها وتحقيق أداء متميز من خلال تغيير مناهجها وبرامجها التعليمية، حيث تقوم حوكمة الجامعة على المشاركة، بمعنى **مشاركة** جميع الأطراف في الجامعة في تغيير المناهج والبرامج التعليمية في إعدادها والاعتماد على إستراتيجية جديدة في بناء المقررات تقوم على الكفاءات وعلى مشاركة الأساتذة المعنيين أصحاب التخصص وليس انفراد جهة إدارية بهذا العمل دون مشاركة الأساتذة، كذلك **الإفصاح** عن عمليات التغيير والهدف منها، **ومسائلة** من قام بعمليات التغيير في حالة النتائج السلبية، كل هذه المبادئ – **المشاركة والإفصاح والمسائلة** – الالتزام بها في تغيير المناهج والبرامج التعليمية له دور في تحقيق أداء جامعي متميز؛

مشاركة رأس المال البشري في تحقيق أداء جامعي متميز، إن أعضاء هيئة التدريس، المتمثلة في أصحاب المعارف والخبرات والمهارات يعتبروا أحد العناصر الأساسية في العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي، وأهم عامل لتحقيق أداء جامعي متميز. ولهذا فالجامعات التي تهدف لتحقيق أداء جامعي متميز عليها أن تعطي أهمية **لمشاركة** أعضاء هيئة التدريس بما يمتلكون من كفاءات ومؤهلات، وبما يتميزون به من سمعة وكفاءة علمية وبما يقدمونه من خدمات تعليمية، وإنتاج علمي، فأعضاء هيئة التدريس يمثلون محورا أساسيا من محاور تحقيق أداء جامعي متميز، وعليهم تتوقف مدى كفاءة التعليم الجامعي وجودته من خلال سمعتهم ومكانتهم وجهودهم، وبالتالي فالمؤسسة التعليمية عليها أن تلتزم **بالعدالة والمساواة** وأن تتأكد من أن **مشاركة** أعضاء هيئة التدريس تضمن توافر الحد الأدنى من الكفاءة المهنية المطلوبة في مجال ممارسة مهنة التدريس باعتبارهم هم عماد العمل الأكاديمي في الجامعة لأنهم يقع عليهم عبئ

مسؤولية التدريس في الجامعة بكافة مراحله، وهم **المسئولون** عن الإرشاد الأكاديمي والإشراف على أعمال وإنجازات الطلاب في مختلف الأطوار.

كذلك يمكن تحسين الاداء الجامعي من خلال الالتزام **بمبدأ العدالة والمساواة** فيما يخص الموارد البشرية، نظرا للدور الطلائعي للمورد البشري في الارتقاء بمستوى التعليم العالي فلا بد من تحقيق **المساواة والعدالة** بين مختلف الإطارات العاملة بالجامعات مهما كان مستواهم، أو عددهم وذلك على المستوى المادي من حيث المكافآت والمزايا أو من حيث الترقيات أو ظروف العمل أو على مستوى التكوين الأساسي والمستمر، إن تحقيق **العدالة والمساواة** بالموارد البشرية له دور في تحقيق أداء جامعي متميز؛

مبدأ المشاركة والمسائلة في مجال التسيير: وذلك عبر إرساء آليات الحكم الجديدة وترسيخ سياسة **المشاركة والمسائلة** في مجال التسيير، **فالمشاركة** ترمي إلى تقاسم المهام بين مختلف الكليات والمعاهد، واعتماد سياسة القرب وتكييف التوجيهات والسياسات التعليمية مع خصوصيات كل كلية، أما **المسائلة** فهي ترمي إلى تمكين ذوي العلاقة من الأفراد داخل الجامعة وخارجها من مراقبة العمل دون تعطيله أو الإساءة إلى الغير، بالاضافة إلى تطبيق الأنظمة والتعليمات بكل **شفافية** على طلبة الجامعة وجميع العاملين فيها، إن المشاركة والمسائلة في مجال التسيير له دور في تحقيق أداء جامعي متميز؛

تعمل الجامعات على تحقيق أداء جامعي متميز، هذا الاداء لا يمكن تحقيقه في ظل غياب التمويل الكافي، فأي مشروع يسعى للتحسين والتطوير يحتاج إلى تمويل لتحقيق المبتغى، لكن هذا لا يعني صرف أموال طائلة في أمور لا طائل منها، وفي إطار حوكمة الجامعات ينبغي التقرير **والإفصاح** عن كل الأموال التي تم صرفها في مجال الإصلاح والتحسين والتطوير، **ومسائلة** ما إذا كانت المبالغ التي

أنفقت حققت الغرض المنتظر أم لا، إذ أن تحقيق أداء جامعي لا يقاس بقيمة المبالغ، وإنما بما يمكن تحقيقه من نتائج على أرض الواقع وبأقل التكاليف.

بالإضافة إلى ذلك يجب على هذه المؤسسات العمل المستمر في تطوير أدائهم للاستفادة القصوى من أعضاء هيئة التدريس في تحقيق أداء متميز، ويمكن لها تحقيق ذلك من خلال **مسائلتهم** وتقييم كفاءتهم المهنية نظرا لتأثيرها الكبير على تحسين الأداء الأكاديمي، باعتبار أن **المسائلة** تعد من أهم القواعد التي ينبغي الاهتمام بها، لما لها من أهمية في تحسين الأداء وزيادة فعاليته، ويجب أن تكون هذه العملية شاملة ومستمرة والإفصاح عنها بشكل دوري للكشف عن مواطن القوة لتعزيزها، ومواطن الضعف لعلاجها.

إن مؤسسات التعليم العالي الناجحة **تشترك** إلى حد كبير في تعبئة المعارف والمهارات لتحقيق أداء جامعي متميز، ومن أهم الأساليب التي تعتمد عليها الجامعات في تحقيق ذلك **مشاركة** جميع الأطراف أصحاب العلاقة في التسيير، والذي يمكن تحقيقه على مستوى فرق العمل، فالعمل الجماعي يلعب دورا في غاية الأهمية في تحقيق التفاعل بين أعضاء الفريق الذي يؤثر في خصائص العلاقات بين الأعضاء، إذ يساهم وبصورة مؤثرة في تعزيز **الإفصاح** عن المعلومات وتطوير الاتصال بين الأعضاء، وبذلك يساعدهم وبصورة مباشرة أو غير مباشرة في تحسين التعلم وتطوير قابلياتهم بما يضمن تطوير مهاراتهم خاصة المهارات المهنية التي ستنعكس على تحقيق أداء جامعي متميز.

4. الخاتمة:

مما سبق يمكن القول أن موضوع الاداء الجامعي المتميز من المواضيع المهمة في مجال التعليم العالي، ظهر هذا المفهوم نتيجة للانتقادات المتعددة التي طالت الجامعات والتي من بينها عدم القدرة على مواكبة التطورات التقنية المتسارعة،

حيث أصبحت الجامعات مطالبة أكثر من قبل بالقيام بأدائها افظل من قبل، بل القيام بما يجب أن يساهم في تحقيق أداء جامعي متميزة.

لذا سارعت مؤسسات التعليم العالي إلى إصلاح منظومة العملية التعليمة بهدف الرفع من مستوى مخرجاتها، من خلال تبني عدة أساليب منها حوكمة الجامعات، حيث تم ملاحظة أن لحوكمة الجامعات دور في تحقيق أداء جامعي متميز وذلك من خلال مبادئها.

فمبدأ **المشاركة** في مجال التسيير وفي مجال تغيير المناهج والبرامج التعليمية، ومبدأ **التقرير** و**الإفصاح** عن عمليات التغيير، ومبدأ **المسائلة** عن من قام بعمليات التغيير في حالة النتائج السلبية، وفي مجال مراقبة العمل دون تعطيله أو الإساءة إلى الغير، ومبدأ **العدالة والمساواة** بين مختلف الإطارات العاملة بالجامعات، كل هذا سيسهم في تحسين أداء الجامعات وتحقيق أداء جامعي متميز.

5.المراجع

[1] محمد طارق يوسف،" الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ حوكمة الشركات"، مؤتمر متطلبات حوكمة الشركات وأسواق المال العربية، القاهرة، 2007، ص7.

[2] صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية، دار المناهج، عمان، 2015، ص 77.

[3] أدريانا جاراميلو وآخرون، "الجامعات تحت المجهر: مقارنة معيارية لحوكمة الجامعات من أجل تحديث التعليم العالي في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا"، 2012، ص14.

[4] العنود إبراهيم الهروط، "الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الأداء الجامعي: دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 3.

[5] فادي فؤاد محمد غوانمة، "واقع تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية والتحديات التي تواجهها"، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد9، العدد 26، 2018، ص105.

[6] منال حسين الحميدي، "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة ومعوقاتها بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء الهيئة الأكاديمية"، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد1، العدد 110، 2018، ص162.

[7] منى عبد الله الحداد، " مفهوم الحوكمة الرشيدة ودورها في ضمان جودة التعليم العالي"، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 10، العدد38، 2018، ص175.

[8] مرجع سابق، ص 174-175.

[9] علام محمد موسى حمدان، "الطريق نحو الجامعات البحثية عالمية المستوى"، المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مراكش، 2015، ص 69.

[10] منال حسين الحميدي، مرجع سابق، ص 166.

[11] محمود ابراهيم ملحم، "هل بالامكان إصلاح منظومة التعليم العالي في ظل مفاهيم الحوكمة؟" المؤتمر العلمي الدولي الخامس: الحوكمة والتنمية الإدارية والاقتصادية في المؤسسات: الواقع والطموح"، الأردن، 2017، ص11.

[12] منال حسين الحميدي، مرجع سابق، ص 162.

[13] مرجع سابق، ص166.

[14] عبد الله العتيبي، "واقع تطبيق الحوكمة في جامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية" ، مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، 2018، ص 675.

[15] العنود ابراهيم الهروط، "الاتجاهات نحو تطبيق الحوكمة الالكترونية في الجامعات الخاصة الأردنية وأثرها في تميز الاداء الجامعي: دراسة ميدانية" رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2018، ص 16.

[16] محمود ابراهيم ملحم، مرجع سابق ص 10.

[17] محمود ابراهيم ملحم، مرجع سابق ص 10.

[18] صالح عبد الرضا رشيد وصباح حسين شناوة الزيادي، " دور التوجه الريادي في تحقيق الاداء الجامعي المتميز"، المجلد 15، العدد 2، 2013، ص 209.

[19] صالح عبد الرضا رشيد وصباح حسين شناوة الزيادي، نفس المرجع السابق ص 210.

[20] يوسف زدام وأسماء زنينة، "متطلبات الاداء المتميز في المؤسسات الجزائرية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 10، 2017، ص256.

[21] سعد علي حمود العنزي وآخرون،" دور إدارة المعرفة في تحقيق الاداء الجامعي المتميز"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص6.

[22] احمد علي، "قياس درجة توفر القيم الجوهرية لجائزة Malcolm baldrige -2011 2012، للأداء المتميز في الجامعات العراقية"، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء العراق، المجلد 4، العدد 42، ص76.

[23] صالح عبد الرضا رشيد وصباح حسين شناوة الزيادي، نفس المرجع السابق ص 210.

[24] احمد علي، "قياس درجة توفر القيم الجوهرية لجائزة Malcolm baldrige –2011 2012، للأداء المتميز في الجامعات العراقية"، مركز الدراسات المستقبلية، كلية الحدباء العراق، المجلد 4، العدد 42، ص75–76.