

المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة

The basic pillars of university governance through the evidence of successful international university experiences

فضيلة بوتورة*

1 جامعة العربي التبسي - تبسة، fadila.boutora@univ-tebessa.dz

Abstract :

This study aims to identify the most important basic pillars of university governance through the evidence of successful international universities experiences. The study found that university governance expresses those behaviors that explain how to exercise authority and achieve self-censorship for universities. The study recommended the necessity of strengthening the decentralization of university institutions, especially in developing countries that witness great fluctuations and cracks in their educational systems, as well as the need to take advantage of successful systems in the governance of universities at the global level, by relying on the most important foundations applied in this process.

Keywords: *University governance, successful international university experiences.*

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة، وبينت هذه الدراسة بضرورة الاستفادة من التجارب الدولية الناجحة في حوكمة الجامعات، نظرا لما لها من آثار إيجابية على مستوى منظومة التعليم العالي من جهة والجانب الاقتصادي من جهة ثانية، وقد توصلت الدراسة إلى أن حوكمة الجامعات تعبر عن تلك السلوكيات التي توضح كيفية ممارسة السلطة وتحقق الرقابة الذاتية للجامعات، ومن بين أهم الأنظمة الناجحة في مجال الحوكمة الجامعية على المستوى العالمي نجد النموذج الأمريكي والبريطاني، الفرنسي- والياباني، الصيني والكوري بالإضافة إلى التركي، وفي الأخير أوصت الدراسة بضرورة تعزيز لامركزية المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية التي تشهد تذبذب وتصدع كبيرين في منظوماتها التعليمية وكذلك ضرورة الاستفادة من الأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العالمي وذلك بالإعتماد على أهم مرتكزاتها الأساسية المطبقة في هذه العملية.

الكلمات المفتاحية: حوكمة الجامعات، تجارب الجامعات الدولية الناجحة.

■ المقدمة

تعد الجامعة آلية من الآليات الإستراتيجية التي تدعم عمليتي التحديث والتطوير، وخاصة في ظل ثورة المعلومات والاتصالات التي يعيشها العالم في إطار عولمة سوق المعرفة والتعليم، والتي يجب أن يواجهها التعليم العالي من خلال التحليل العلمي الدقيق، سواء تعلق الأمر من ناحية العنصر البشري أو البنية التحتية أو من ناحية الإمكانيات المتاحة، بهذا تجد الجامعة نفسها مجبرة على أن تكون مرنة للاستجابة لمتطلبات العولمة والحفاظ على مبادئها، مع أخذ البيئة الداخلية والخارجية بعين الاعتبار، هذا الوضع أوجد تحديات كبيرة بالنسبة للأطراف الداخلية والخارجية المشكلة للجامعة، ويهدف مواجهة هذه التحديات أو بالأحرى تخفيف حدتها وخلق التوازن، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة ملحة للجامعات لاسيما جامعات الدول النامية منها. وذلك لتمكين من الاستفادة أكثر من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات الدولية الناجحة في تطبيق عملية الحوكمة فالجامعة تعد حجر الأساس في بناء مجتمعات متطورة وحديثة قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالاتي:

فيما تتمثل أهم المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال واقع عينة من التجارب الدولية الناجحة؟

من الإشكالية السابقة يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية نذكرها فيما يلي:

- ما مفهوم حوكمة الجامعات، وفيما تتمثل أهدافها؟
 - فيما تتمثل نماذج حوكمة الجامعات؟
 - فيما تتمثل أهم الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي؟
- وسيتم معالجة إشكالية الدراسة من خلال المحورين التاليين:
- حوكمة الجامعات بين المفهوم والنظام؛

- الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي.

1- أهمية الدراسة:

يمكن إيجاز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- دراسة المفاهيم النظرية لحوكمة الجامعات؛
- دراسة أهم الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي.

2- أهداف الدراسة:

- يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:
- التعرف على أهم المفاهيم النظرية الخاصة بحوكمة الجامعات؛
- تسليط الضوء على أهم الأنظمة الناجحة لحوكمة الجامعات على المستوى العالمي.

3- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح وتفسير مختلف المصطلحات النظرية الخاصة بحوكمة الجامعات، وتوضيح أهم المرتكزات الأساسية للأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العالمي.

4- حوكمة الجامعات بين المفهوم والنظام:

يمكن إيجاز أهم العناصر التي تم التطرق إليها في:

1-4 نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية، لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي، وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه، بما في ذلك التوجه نحو

التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام. ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعولمة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساس الإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحدا من الضروريات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات، ومن هنا يتعين على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى، بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة، كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا على ضرورة ارتباط إستراتيجية تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكاملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الارتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (الكسر، 2018).

2-4 مفهوم حوكمة الجامعات: يمكن توضيح أهم المفاهيم الخاصة بالحوكمة الجامعية في:

1-2-4 تعريف حوكمة الجامعات: تعرف حوكمة الجامعات على أنها: "طريقة لتوجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها، ومتابعة تنفيذ خطتها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة وتطوير نظم إدارتها وهيكلها التنظيمي، وأساليب متابعة اتخاذ القرار الجامعي بهدف تحقيق مبدأ الشفافية والمساءلة والمشاركة مما ينعكس بالإيجاب على أداء الجامعة"1، وكما يعرفها أيضا البنك الدولي على أنها: "تلك السلوكيات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات، بحيث تركز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم الجامعي ككل، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية وعلاقتها بالمجتمع، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي" (بركات و رحال، 2018).

2-2-4 أهمية حوكمة الجامعات: للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات، لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف الجامعات ووسائل بلوغ تلك الأهداف ورقابة الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات في النقاط التالية(بارة، 2017، صفحة 176):

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الإستراتيجي لها والتأكد من فعالية إدارتها؛
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة، وهذا بالكشف عن أوجه القصور في الأداء وضعف المخرجات؛
- ضمان التوازن بين المسؤوليات الإستراتيجية بعيدة المدى، والمسؤوليات التشغيلية قصيرة المدى؛
- تساعد الحوكمة في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات، وضمان مواردها والاستثمار الأفضل لها؛
- تضمن حقوق ومصالح العاملين من الهيئتين الإدارية والأكاديمية دون تمييز؛

- تعتبر الحوكمة نظام رقابة وإشراف ذاتي، والذي يؤدي إلى سلامة التطبيق القانوني للتشريعات وبالتالي حسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها؛
- مساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء إستراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات فعالة بما يؤدي إلى كفاءة الأداء؛

- تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء؛
- تحسين الممارسات التربوية والإدارية في المؤسسة الجامعية، وتحقيق العدالة والنزاهة والشفافية في جميع تعاملات الجامعي؛

- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء في الجامعات.

3-2-4 أهداف حوكمة الجامعات:

إن تطبيق أسس الحوكمة الجامعية يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن إنجازها فيما يلي(عباس، 2019، صفحة 147):

✓ تقوية قدرة المجالس واللجان الأكاديمية (الإدارية والبيداغوجية)، لتهيئة أحسن الظروف الممكنة للتعليم والبحث والتسيير، وضمان التناسق في مراحل صنع القرارات على مختلف المستويات؛

✓ صنع القرارات الأكاديمية على نطاق واسع مستمد من وجهات النظر على مستوى الكلية والجامعة وتقوية ميكانيزمات للنقاش الأكاديمي المستمر بين الجامعة والكليات؛

✓ تسهيل مهمة أصحاب السلطة والمسؤولين خاصة ما يتعلق باتخاذ القرارات الإدارية والبيداغوجية؛

✓ توسيع الخبرة الإدارية والبيداغوجية على مستوى المجالس واللجان، لضمان المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة، وتحديد المخاطر والفرص، وتأدية الأفراد للواجبات الموكلة إليهم.

4-2-4 مراحل تطبيق الحوكمة بالجامعات: تمثل أهم المراحل في ما يلي (مقيدش، 2010-2009، صفحة 71):

4.1-2-4 **التعريف بالحوكمة ونشر ثقافتها:** وهي أول وأهم مرحلة من مراحل الحوكمة وأخطرها على الإطلاق، حيث يتم التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، وأساس للمعاملات النزيمية حيث يتم توضيح معالم الحوكمة وجوانبها وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها ومنهجها وأهميتها وأدواتها ووسائلها.

4.2-2-4 **بناء البنية الأساسية للحوكمة:** تحتاج الحوكمة المؤسسية إلى بنية أساسية قوية ومتينة لتأسس عليها، قادرة على التفاعل مع المستجدات، والمتغيرات المحيطة بها، وتحقيق التفاهم والتواصل الفعال بين الأطراف المختلفة، وتنقسم البنية الأساسية إلى نوعين هما:

✓ **بنية أساسية فوقية:** وتشمل الكيان المؤسسي التنظيمي (مجالس الحوكمة) وجهات الإشراف على تطبيقها على مستوى الجامعة.

✓ **بنية أساسية تحتية:** وتشمل الإطار الأخلاقي والقيمي.

4.3-2-4 **عمل برنامج قياسي للحوكمة:** برنامج زمني محدد الأعمال والمهام والواجبات يمكن من متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة في المؤسسة الجامعية، وتحديد المعوقات التي عرقلت مرحلة التطبيق وتقييمها، حتى تتحقق جميع الأهداف المتوقعة والمنشودة.

4.4-2-4 **التنفيذ والتطبيق:** وهي مرحلة قياس مدى استعداد ورغبة كافة الأطراف المستفيدة في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات التي تتضمنها حريات كاستقلالية السلطة والمساواة والشفافية، وتتضمنها أيضاً قيود حاكمة كالمساءلة والمسؤولية والمساواة؛ ولذلك لا بد من دراسة تلك الاستعدادات وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.

4-2-4.5 المتابعة والتطوير: التأكد من حسن التنفيذ لجميع المراحل السابقة من خلال الرقابة التي تقوم بوظيفتين أساسيتين: علاج أي أخطاء تحدث من خلال التدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات، والوقاية من تلك الأخطاء وابتكار وسائل تزيد من فاعلية الحوكمة.

3-4 نماذج حوكمة الجامعات: تتمثل أهم نماذج حوكمة الجامعات فيما يلي (فوزي هـ، 2017، صفحة 526):

1-3-4 النموذج الأكاديمي (Academic Model) :

هو نموذج يقدم مجالا أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العامل شؤون 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 إتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداما لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

2-3-4 نموذج الشركات (Corporate Model) :

يسود هذا النموذج في كل من أستراليا 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 كالمسائلة المالية والمحاسبة.

3-3-4 نموذج الأمانة (The Trustee Model) ونموذج أصحاب المصالح (The Stakeholder 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، في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب

المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحكومة والمجتمع المحلي.

5- الأنظمة الناجحة لحكومة الجامعات على المستوى العالمي:

يمكن إبراز أهم التجارب الناجحة في حكومة الجامعات في النماذج التالية:

1-5 النموذج الأمريكي:

يخضع نظام الحكومة في هذا النموذج إلى مزلتين رئيسيتين أولهما وزارة التعليم الأمريكية التي أنشئت عام 1980 والأخرى هي مجلس اعتماد التعليم العالي الذي يقدم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي، وتتكون الهياكل الداعمة للحكومة في الجامعات الأمريكية من الهيئات التالية:

1-1-5 المجلس الرئيسية في الجامعات الأمريكية: تتركز إدارة معظم الجامعات الأمريكية في مجلس أعلى يعرف بمجلس الأمناء وهو موجود على مستوى غالبية الجامعات، أما باقي الجامعات فتديرها مجالس أخرى تسمى مجالس الأوصياء كما هو الحال في جامعتي واشنطن وميتشيغان على سبيل المثال، كذلك بعض الجامعات يديرها مجلس المشرفين ومجلس الزملاء كما في جامعة هارفارد.

وتمثل هذه المجالس السلطة الأعلى في الجامعات، وتقوم بأدوار رئيسية منها تعيين رئيس الجامعة ونوابه وكبار إداريي الجامعة ومسئوليتها وعمداء الكليات، الموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى مراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، وكما تشرف على الوضع المالي للجامعة، وتتابع توفير الإعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

وتتشكل مجالس الأمناء والمجالس الأخرى المماثلة لها من أعضاء منتخبين تفرزها إنتخابات يشرف عليها المجلس وأعضاء يتم تعيينهم من طرف حاكم الولاية التي تقع فيها الجامعة، ويشغل عضوية هذه المجالس عدد من الأعضاء المهمين على مستوى الولاية التي تقع فيها الجامعة كعمدة الولاية وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، أو كبار أصحاب رؤوس الأموال ورجال الأعمال

وذوي المكانة العلمية العالية، بالإضافة إلى رئيس الجامعة كما يكون للطلاب البارزين الذين يزاولون دراستهم والمتخرجين الذين حققوا إنجازات كبرى تمثيل مناسب من جامعة لأخرى. ويختلف عدد مجالس الأمناء والمجالس المماثلة لها من جامعة لأخرى إذ يتراوح عدد أعضائها ما بين 10 أعضاء كما في جامعة واشنطن، و70 عضواً كما في جامعة شيكاغو، كما تتباين المدة الزمنية التي يزاولها الأعضاء في هذه المجالس وفقاً للتنظيمات الداخلية للجامعات فتتراوح بين عامين كما في جامعة كولومبيا، و12 عاماً كما هو في جامعة كاليفورنيا وسان فرانسيسكو، وعادة ما يتم تجديد هذه المدة لفترة واحدة فقط.

تنشق من مجلس الأمناء والمجالس المماثلة لجان تتحدد هويتها واختصاصاتها تبعاً لنشاط وأهداف الجامعة نذكر منها على سبيل المثال اللجان التنفيذية واللجنة المالية، لجنة السياسة الأكاديمية ولجنة الاستثمار، لجنة شؤون الطلاب ولجنة الجودة، وتعد هذه اللجان حلقة الوصل بين مجلس الأمناء والمجالس المماثلة له وبين الهيئات الإدارية التنفيذية وأصحاب المصالح بهذه الجامعات. 2-1-5 **المجالس الأخرى:** يوجد في بعض الجامعات الأمريكية بالإضافة إلى مجلس الأمناء مجالس أخرى تتركز محامها في متابعة الجوانب الأكاديمية للجامعة منها مجلس الجامعة ومجلس العمداء يمثل هذين المجلسين الجهاز الفني والأكاديمي الذي يعنى بالشؤون الأكاديمية للكليات والأقسام والمراكز البحثية في الجامعة، حيث لا ترتبط العضوية فيها برتبة علمية أو وظيفية، بل تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلاً نسبياً عكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة بالجامعة.

تتشكل مجالس الجامعة ومجالس العمداء إما بالانتخاب أو بالتعيين يتولى رئاستها نائب رئيس الجامعة وعادة ما ينحصر في كبار الموظفين المعيّنين في الجهاز الإداري، إذ لا يتعدى في الغالب 12 عضواً كما في جامعتي واشنطن وميتشغان، وتتخذ القرارات عن طريق التصويت في هذه المجالس التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء أما المجالس التي عددها محدود فتتخذ فيها القرارات عن طريق المداولات.

وتباشر هذه المجالس مهامها عن طريق لجان فرعية تناقش الموضوعات المطروحة للدراسة، وتقدم المقترحات، لتعرض هذه المقترحات أو البدائل على مجلس الجامعة لاعتمادها في جلسات تعقد كل شهر من أشهر العام الأكاديمي، كما تتولى هذه المجالس الإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وشؤون الطلاب، كما تتولى الإشراف على نشاطات البحث العلمي والنشاطات الاجتماعية والثقافية.

3-1-5 وكالات الجامعة: يتراوح عدد وكالات الجامعة في الجامعات الأمريكية ما بين 04 و 12 وكالة بحسب طبيعة أهداف الجامعة ونشاطها نذكر من هذه الوكالات: وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية ووكالة الجامعة للموارد البشرية والإدارة، وكالة الجامعة للشؤون البحثية ووكالة الجامعة لشؤون الطلاب، وكالة الجامعة للعمليات المالية والتجارية ووكالة الجامعة للمبادرات والإستراتيجيات العالمية ويشرف على كل وكالة الوكيل الجامعي المعني.

4-1-5 الكليات العلمية والأكاديمية: تتراوح أعدادها ما بين 06 إلى 18 كلية بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها.

5-1-5 المراكز البحثية: تتراوح أعدادها ما بين 07 إلى 200 مركز بحثي في كل جامعة بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها وحجمها والبرامج التي تقدمها.

والملاحظ أن الجامعات الأمريكية الرائدة تمارس الحوكمة في أعلى المستويات من خلال الهيئات المذكورة، بدءا من التوجه العام لهذه الجامعات، فهي جامعات ذات أهداف إستراتيجية تخدم المجتمع وتعمل على حل مشاكله المختلفة، كما تتجسد مستويات المشاركة في كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالجامعة، والتمكين من الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو الانتخاب. كما تظهر المسؤوليات من خلال التشريعات الجامعية، وتوزيع المسؤوليات والمهام حسب مستوى وأهمية كل هيئة بالجامعة، حيث كثيرا ما يخضع المسؤولين في الجامعات الأمريكية على مختلف المستويات للمحاسبة والمساءلة، وكما تتميز الجامعات الأمريكية عن غيرها من الجامعات في الدول الأخرى بما يسمى بالحرية الأكاديمية.

2-5 النموذج البريطاني:

يجوي نظام الحوكمة في الجامعة البريطانية على مجالس متعددة ولجانا للتنسيق بين الجامعات، وتعد منظمة جامعات المملكة المتحدة الهيئة التي تضم في عضويتها كل مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، تعمل الهيئة على رسم سياسات وتوجهات التعليم العالي في بريطانيا.

1-2-5 **المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية:** من المجالس والهيئات نجد هيئة ضمان الجودة التي تتولى التأكد من نوعية وكفاءة التعليم العالي الذي تقدمه الجامعات البريطانية ومدى التزامها بأهدافه وقيمتها في التدريس والتدريب، وتصدر الهيئة الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي، والهيئة الثانية هي هيئة تمويل التعليم العالي التي تتفرع على مستوى مقاطعات المملكة الثلاث (إنجلترا، إيرلندا وأسكتلندا)، تعمل على توجيه التمويل الحكومي وفقا لسياسات تحفيزية وتقوية مقننا لأداء الجامعات في أكثر من 60 تخصص، ومن الهيئات المنظمة والمراقبة لأداء الجامعات، هيئة إحصاءات التعليم العالي التي تملك صلاحية إيقاف مستحقات الجامعات التي لا تتمكن من تزويد الهيئة بالمعلومات اللازمة حسب المواصفات المحددة، أما الهيئة الأخرى فهي مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات الذي يتولى الدرجات العلمية بالجامعات البريطانية، كذلك توجد هيئة أخرى تسمى أكاديمية التعليم العالي تعنى بتمهين التعليم وتدريب القائمين على التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس، وتضع أطر ممارسة التعليم العالي، كما أن مؤسسة القيادة في التعليم العالي تضع برامج وتدريب القيادات في كافة مستويات التعليم العالي بهدف توحيد المهارات وتمييزها في كل الجامعات، يتم دعم هذه الهيئات ماليا من طرف الحكومة وبالتالي فهي ملزمة بكشف جدوى عملها بتكريس الشفافية والمحاسبة والمسؤولية، كما أنها معرضة للمساءلة، وتشير النظم الإدارية البريطانية إلى أن هذه الهيئات مستقلة، ولا تتبع تعليمات وزارة التعليم وتطوير المهارات البريطانية.

ويشارك في أغلب الجامعات البريطانية أكثر من مجلس (ما بين مجلسين إلى أربعة مجالس)، فمثلا يحكم جامعة أسفورد، وجامعة درهام مجلسان، وجامعة كامبريدج وجامعة أدنبرة وجامعة كارديف يحكمها ثلاثة مجالس، أما الجامعات التي يحكمها أربعة مجالس فهي جامعتي مانشستر وبريستول، ويحكم جامعة أمبريال كوليدج خمسة مجالس تتمثل في مجلس كونسيل ومجلس كورت ومجلس سينيت ومجلس الرئيس ومجلس نائب الرئيس، أما جامعة كوليدج لندن وجامعة كنجز كوليدج ومدرسة الإقتصاد والعلوم السياسية بلندن يشرف عليها مجلسا واحدا يسمى كونسيل، يبلغ عدد أعضاء المجلس 20 عضوا في الجامعتين المذكورتين و 21 عضوا في مدرسة الإقتصاد والعلوم السياسية.

للإشارة فإنه لا يوجد نظام موحد في تكوين أعضاء المجالس الحاكمة في الجامعات البريطانية وحتى مجالس الجامعة الواحدة من حيث عدد الأعضاء وكيفية إختيارهم ولكن تشترك هذه المجالس في وجود رئيس ونائب للرئيس، كما يوجد في مجالس جل الجامعات البريطانية رئيس شرفي للجامعة يكون من خارج الجامعة، ولا يقوم بالمهام الفعلية لمدير الجامعة ولا يحضر إجتماعات المجلس بل ينوب عنه المدير الفعلي للجامعة، وفي حالة غياب المدير الفعلي للجامعة ينوب عنه في رئاسة المجلس وكيل الجامعة أو نائب مدير الجامعة، إذ تنحصر مهام وصلاحيات هذه المجالس فيما يلي:

1-1-2-5 المهام الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- إدارة الجامعة وممتلكاتها وشؤونها المالية؛
- دعم مهمة الجامعة والرؤية والتوجه الإستراتيجي والمسائل الإستراتيجية المتعلقة بقم الجامعة؛
- تعزيز عملية متابعة الجهات المسؤولة عن التعليم والبحث العلمي؛
- إنتخاب أو تعيين أحد مجالس الجامعة وكبار موظفي الجامعة؛
- منح الدرجات، ومنح الدرجات الفخرية أو سمحها؛

- إتخاذ القرارات بشأن المقترحات المقدمة لإجراء تعديل أو إلغاء أو إضافة إلى اللوائح والأنظمة المعمول بها؛

- متابعة شروط اللائحة المالية المتفق عليها بين الجامعة ومجلس تمويل التعليم العالي؛

- تعيين المدير والرئيس ونائب الرئيس، وتعيين مدير الجامعة؛

- تحديد الهيكل الأكاديمي للجامعة؛

- التأكد من أن الجامعة تمتلك إدارة فعالة للمخاطر والرقابة الداخلية.

2-1-2-5 المهام الأكاديمية: وتتمثل فيما يلي:

- تعزيز وتنظيم ومراقبة عملية التدريس والبحث العلمي في الجامعة؛

- مناقشة المسائل الأكاديمية وإتخاذ القرارات بشأنها، وتقديم المشاورة حول السياسة التعليمية والتحكم بالموارد؛

- تحمل مسؤولية الحفاظ على مستوى عال في مجال التدريس والبحث؛

- تحقيق جودة وفعالية التعليم والبحث والتوظيف والتطوير؛

- المحافظة على منتسبوا الجامعة من الأكاديميين والباحثين، والإهتمام بالحياة الجامعية للطلاب.

والملاحظ أن الجامعات البريطانية بها تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة من خلال السياق العام للجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بالجامعة، وأنها تتمتع بمجال واسع من الإستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد

الشفافية والمحاسبة وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة (عراية و بن عيسى، 2017، الصفحات 51-52).

3-5 النموذج الفرنسي:

احتضنت باريس واحدة من أولى الجامعات في أوروبا في العصور الوسطى فقد كانت "جامعة السوربون" *Sorbonne* "بيارس، منذ إنشائها تسمى بأسماء الجامعات، وفي القرن السادس عشر ازداد عدد الجامعات، ومع هذا النمو وتغير دور الكنيسة تغير دور الجامعة، وأدى إصدار القوانين واللوائح الملكية الصارمة إلى الحد من استقلال الجامعات وتوقيف الإنتاج الجامعي وتبادل المعارف بسبب الرقابة على الحدود السياسية والدينية، أنقلب وضع التعليم العالي رأساً على عقب، إذ تم غلق معظم الجامعات إثر قيام الثورة الفرنسية إلى أن بدأت عملية إصلاح التعليم عام 1885 م، حيث تم إنشاء الجامعات باعتبارها أماكن لتدريس مواد تعليمية محددة للطلاب، ومع ذلك بقيت خاضعة للمركزية الحكومية الشديدة إلى أن قامت الحركة الطلابية عام 1968 م بإعادة صياغة الحاجة إلى إصلاح نظام التعليم العالي، الأمر الذي أسفر عن إصدار قانون "إدغار فور" *Edgar Four* عام 1968، والذي استمر كأساس لتنظيم الجامعات حتى اليوم. ويمكن وصف نظام التعليم العالي الفرنسي - باعتباره نظاماً مركزياً عموماً، تقرر فيه السلطات المركزية الأمور المهمة مثل توظيف العاملين ومحتوى البرامج الدراسية والميزانية، لكن على الرغم من ذلك ازداد الدور الذي يقوم به المشاركون الآخرون منذ بدء عملية اللامركزية في بداية الثمانينات من القرن العشرين (قانون اللامركزية لعام 1982).

1-3-5 المشاركون في مجال التعليم العالي: نحاول الإلمام بأهم المشاركين والأدوار المنوطة بهم في عملية صنع القرار، وفي العملية التعليمية.

1-1-3-5 الحكومة المركزية: تعتبر الحكومة المركزية عن عدد من الوزارت المسؤولة عن مؤسسات التعليم العالي، لكن تبقى وزارة التربية والتعليم هي الوزارة الأبرز من بينها، والتي قسّمت عام 2007م إلى وزارتين وزارة التعليم الوطنية، ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

5-3-1-2 رئاسة الجامعة: يخضع دور رئاسة الجامعة داخل التعليم العالي لصلاحيات العميد باعتباره ممثلاً لوزير التعليم بتوجيه وإدارة وتحفيز مؤسسات التعليم العالي، حيث يعمل على التأكد من توصيل وتطبيق التوجيهات الوزارية، والتأكد من إعلام الوزير بكيفية عمل تلك المؤسسات.

5-3-1-3 مؤسسات التعليم العالي: يتمتع كل عنصر داخل الجامعة بصلاحيات تسمح له بوضع النظم الداخلية والهيكل التنظيمية الخاصة به. وتتمثل الهياكل الرئيسية على المستوى المركزي في ما يلي:

- مجلس الإدارة : وهو المسؤول عن تحديد السياسات والتصويت على الميزانية، والموافقة على الحسابات، وتوزيع المناصب، والموافقة على الاتفاقيات التي يوقعها رئيس الجامعة.

- المجلس العلمي: ويقترح التوجيهات الخاصة بسياسة البحث العلمي، وتقديمها إلى مجلس الإدارة، الذي تتم استشارته بخصوص البرامج التعليمية والبحثية والعقود، إضافة إلى الدبلومات الممنوحة.

- مجلس الدراسات والحياة الجامعية: يقترح التوجيهات الخاصة بالتدريس، وإعداد معايير خاصة بإرشاد الطلاب، والحياة الاجتماعية داخل الجامعة، والظروف الدراسية والمعيشية للطلاب والمكتبات، ومراكز الوثائق، ومشروعات إنشاء فروع دراسية جديدة.

وتتكون هذه المجالس الثلاثة من ممثلين منتخبين من هيئة التدريس، هيئة البحوث العلمية، الطلبة والموظفين والفنيين، والمساعدين، وموظفي الخدمات وأعضاء من خارج الجامعة . ويقوم جميع الأعضاء داخل المجالس الثلاثة بانتخاب رئيس الجامعة، الذي يتولى مسؤولية توجيه الجامعة، ورئاسة المجالس، وإدارة النفقات، ويتمتع بسلطات على جميع العاملين ويقوم بترشيح مجالس الامتحانات، وتولية مسؤولية إدارة المؤسسة، كما يقوم الوزير بتعيين الأمين العام الذي يتولى مسؤولية إدارة المؤسسة التعليمية تحت إشراف رئيس الجامعة.

5-3-1-4 مجلس التعليم العالي الوطني والبحث العلمي: يقوم باتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤهلات، وتوظيف الأساتذة والمحاضرين الرئيسيين وتتكون لجانهم من الأساتذة، والعاملين ذوي الصلة، وممثلين من المحاضرين. ويكون اختيار ثلثي أعضاء الإدارة من جانب زملاءهم، بينما

يقوم الوزير بتعيين الأعضاء الآخرين بشكل مباشر . ويكون اختيار أعضاء المجلس، أو تعيينهم لمدة سنتين.

5-1-3-5 المجالس الاستشارية: أنشأت الهيئتان الاستشاريتان الممثلتان في المجلس الأعلى للتعليم

CSE، ومجلس المناهج الوطنية CNP، بموجب قانون عام 1989 محدد القانون الصادر في عام 1991 م أهداف و صلاحيات، وبنية الهيئتين، حيث تمثل دورها في إعلام الوزير و الإدارات التابعة له، وتقديم المشورة لهم عند اتخاذ قرارات هامة بخصوص التدريس، والتعليم، وإدارة الموظفين. أما عملية اتخاذ القرار فيما يخص البرامج، فإن الحكومة الفرنسية تتولى مسؤولية تنظيم البرامج الدراسية المؤهلة للحصول على دبلومات وطنية، ويمثل أساس هذا التنظيم في قانون التعليم العالي لعام 1984م "Loisavary"، حيث يحتوي هذا القانون على عدد من المبادئ العامة والإجراءات الخاصة بتطوير وتقييم واعتماد البرامج الوطنية وفي عام 1992م أعيد تعريف وتبسيط الشروط الواجب إتباعها من جانب الجامعات فيما يتعلق بمنح الدبلومات الوطنية، نتيجة لذلك تتمتع الجامعات اليوم بحرية أكبر في تطوير وتصميم البرامج الوطنية، والمطالبة بتنفيذ برامج محددة لتلبية الاحتياجات الإقليمية، ولكن لا يزال حوالي 75% من المحتوى الدراسي تحدده اللوائح الحكومية، كما ينبغي على الجامعات الحصول على تصريح بمنح الترخيص والتربية والتعليم لتقديم برامج وطنية جديدة، ويقوم بفحص الإجراءات العديد من الجهات على المستوى الوطني، لتقديم المشورة للوزير الذي يتخذ القرار النهائي، وتمنح الموافقة لمدة أربع سنوات حيث لا يسمح للجامعات بتعديل المناهج أثناء هذه الفترة.

أما بخصوص تعيين الموظفين وفصلهم، فإن الوزارة تتولى مسؤولية إدارة الموظفين بالتعليم العالي، وعلى الرغم من ذلك يتم تفويض بعض الإجراءات الإدارية إلى العمداء recteurs، أو رؤساء الجامعات، ومؤسسات التعليم العالي. ويقوم مجلس الجامعات الوطنية بفحص القرارات المتعلقة بتوظيف الأساتذة والمحاضرين الرئيسيين. ويمكن الحصول على وظيفة ثابتة كمدرس بالتعليم العالي من خلال اجتياز امتحانات تنافسية، ويتم التعيين من خلال قرار يصدره رئيس الجمهورية.

2-3-5 الخطط الخاصة بصياغة قانون جامعي جديد: بعد انتخابات الرئاسة وتعيين وزارة جديدة في ماي 2007، إقترح وزير التعليم العالي قانونا جديدا بشأن الاستقلال الذاتي للجامعات، ووصف الإصلاح باعتباره إصلاحا رئيسيا للهيكلة التنظيمي للجامعات ومهمتها وسلطاتها، حيث كان يهدف إلى معالجة سوء حالة التعليم العالي الفرنسي-، من ارتفاع معدلات التسرب، وضعف ترتيب الجامعات الفرنسية في التصنيفات الدولية، وانخفاض الموارد المتاحة للجامعات، وانخفاض مستويات كفاءة هيكل الحوكمة نظرا لفقدانها الشفافية والصراحة، وافتقارها السلطات التنفيذية. وللنجاح في هذه المهام تم اقتراح تولي جميع الجامعات مسؤوليات جديدة، من إدارة الميزانية بأكملها، إدارة الموارد البشرية، إمكانية امتلاك المباني وباقي العقارات.

أعدت الوزارة القانون المقترح الخاص بالاستقلال الذاتي للجامعات أساس العملية إصلاح أوسع من المقرر سيرها في خمسة اتجاهات وهي:

- دعم الطلاب والحياة داخل الحرم الجامعي؛
- تحسين الاختبارات المهنية الخاصة بالموظفين داخل الجامعة؛
- تحسين المرافق الخاصة بالتدريس والبحث العلمي؛
- زيادة جاذبية المهن الأكاديمية؛
- تخفيض معدلات التسرب من دورة الليسانس وجعله درجة معمول بها داخل سوق العمل (زيان و زيان، 2019).

4-6 النموذج الياباني:

تتميز حوكمة التعليم العالي في اليابان بأنه لا يوجد وزارة خاصة به، فنجد مكتب التعليم العالي في وزارة التعليم، وتخضع كل الجامعات اليابانية سواء كانت مستقلة أو ذاتية الإدارة لسياسة الحكومة وللإطار الوطني للمؤهلات الذي تحدد فيه سنوات الدراسة وأسماء الدرجات ومستوياتها ويتم ضبط الجودة والتمويل من خلال التنسيق ما بين مكتب التعليم العالي والهيئات الوطنية من

خلال تحديد ضوابط وأطر العمل لكل الجامعات بما فيها الجامعات الخاصة. وقد تم تخصيص عدداً من الجامعات اليابانية لتكون مراكز للتدويل والعولمة في التعليم العالي، ويتميز التعليم العالي في اليابان إلى ثلاثة أنواع من الجامعات أولها الجامعات الوطنية والتي تعمل من خلال المؤسسة الوطنية للجامعات، وهذا النوع يقدم تعليماً عالياً متميزاً تُعنى مؤسساته بالبحث العلمي، وثانيها الجامعات العامة والتي تعمل من خلال المؤسسة العامة للجامعات، يقدم تعليماً أكثر شمولية تُعنى مؤسساته بالتدريس لتأهيل القوى العاملة للعمل في المؤسسات المحلية، وثالثها الجامعات الخاصة والتي تحصل على ترخيص من جهة مختصة في وزارة التعليم والثقافة والرياضة والعلوم والتقنية اليابانية، ويشكل هذا النوع ما يعاد لقرابة 20 % من نسبة الجامعات اليابانية، وتتقارب نسبة عدد طلابها نسبة طلاب الجامعات الحكومية.

5-6 النموذج الصيني:

إن أبرز ما يميز تجربة الحوكمة في الصين نظام الحكم الذاتي للجامعة (استقلاليتها) ومدى تحكم الحكومة في التعليم الجامعي من خلال رسم سياسة لامركزية للتعليم العالي، كما أن تطبيق الحاكمية بمبادئها (الشفافية، والمشاركة، والمساءلة) والتعايش المزدوج لآليات المراقبة وممارسات الليبرالية الجديدة أظهر الإبداع والابتكار والمقدرة على الإرتقاء بها في الجامعة والدولة، وانعكس ذلك على جودة مخرجات الجامعة وبشكل إيجابي، وقد ارتبطت معالم الحوكمة في التعليم العالي بالصين بإعطاء مزيد من الصلاحيات للجامعات والكليات في الصين خصوصاً في الشؤون الأكاديمية والإدارية والبحثية حيث قامت الحكومة الصينية خلال العقود الثلاثة الماضية بسلسلة من الجوانب التطويرية والجوهرية في التعليم العالي من أجل إعطاء مزيداً من المرونة والإصلاحات الهيكلية والتي أدت إلى تميز التجربة الصينية في التعليم العالي وحوكمتها؛ حيث تم اقتصار دور الوزارة على الجانب الإشرافي فقط مع الاهتمام بجانب الحاسبة والمساءلة، وتحول باقي الصلاحيات للجامعات، ومنها للكليات والأقسام فقط وقامت بما يلي:

- إتاحة الفرص للجامعات والكليات لاختيار خططها التعليمية ومناهجها؛

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

- اقتراح التعيين والإعفاء لوكلاء الجامعات وعمداء والمناصب الإدارية الأخرى؛

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

- تحتفظ الحكومة الصينية بصلاحيات تعيين أصحاب المناصب العليا في الجامعات كمدراء الجامعات، وتقوم وزارة التعليم بالإشراف على الجامعات من خلال متابعة الأنظمة واللوائح على مؤسسات التعليم العالي من خلال تنفيذ السياسات والتشريعات والتخطيط والتمويل والتقييم، وفي إطار التنوع في أنماط التعليم العالي فقد أقامت الصين شبكة متكاملة من الجامعات الإقليمية وتبنت في نفس الوقت منهجيات تعليمية تعتمد على النقل التلفزيوني والتعليم عن بعد.

6-6 النموذج الكندي:

منح الدستور الكندي المقاطعات والأقاليم سلطات كاملة فيما يخص شؤون التعليم العالي، مما أدى إلى نشوء هيكل ومؤسسات ونظم تعليمية خاصة بكل مقاطعة وإقليم، ولا يوجد على المستوى الفيدرالي وزارة خاصة بالتعليم، وتنحصر وزارات التعليم في المقاطعات والأقاليم، وتتولى كل وزارة صلاحيات السلطة التعليمية في كل مقاطعة أو إقليم ضمن حدودها الإدارية، وتجتمع أنظمة الأقاليم والمقاطعات الكندية تحت حكومة فيدرالية مسؤولة عن تنظيم الشؤون الخاصة بالدولة فيما يخص التعليم العالي، حيث تقع مسؤولية التعليم العالي على المستوى الفيدرالي تحت مظلة الموارد البشرية، وتنمية المهارات الكندية شعبة التعليم، حيث تقوم بالإشراف على الأمور الخاصة بالتعليم العالي كالحراك الأكاديمي، والادخار من أجل التعليم، والتبادل الطلابي، وتمويل فرص التعليم العالي.... وغيرها، كما يوجد على المستوى الفيدرالي مجلس لوزراء التعليم في كندا لمناقشة القضايا التعليمية المشتركة، وتنسيق التعاون على المستويين الوطني والدولي، ويحكم هذا المجلس وثيقة يتم الإنفاق والموافقة عليها من قبل جميع الأعضاء في المجلس، كما يقوم مجلس الوزراء

بمتابعة تطوير المكانة الدولية لكندا في مجال التعليم العالي بالإتفاق مع الحكومة الفيدرالية لتعزيز هذه المكانة بشكل مستمر، وتعمل هيئة الإحصاء الكندية مع مجلس وزراء التعليم وحكومات المقاطعات والأقاليم على جمع وتحليل ونشر البيانات الإحصائية الخاصة بالتعليم على مستوى الدولة، وتتعدد مصادر التمويل بكندا ما بين الحكومة الفدرالية والحكومات المحلية في المقاطعات والأقاليم والرسوم الدراسية للطلبة، ومن حبر مجال بحث العلمي وعائدات برامج الأبحاث الخاصة بالحكومة والقطاع الخاص والتبرعات، بالإضافة إلى عائدات الاستثمار الخاصة بكل مؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك دعم يأتي من الحكومة للجامعات الخاصة من أجل تنفيذ مبادرات وطنية محددة ولا يوجد هيئة لضمان الجودة والاعتماد نظر الوجود التجانس النسبي بين الجامعات والكليات وضمان الجودة يكون بالاعتراف من نظيرتها من مؤسسات التعليم العالي الكندية، وبذلك منحت المرونة بشأن الاعتماد وضمان الجودة وضبطها للمؤسسة التعليمية وتمتخ السلطات المحلية مؤسسات التعليم العالي المعترف بها صلاحية منح الشهادات التعليمية عبر ضوابط تضمن جودة هذه المؤسسات وما تقدمه من برامج، وتخضع هذه المؤسسات إلى رقابة الحكومة من منطلق حماية المستفيد.

7-6 النموذج الكوري:

تعتبر كوريا الجنوبية نموذج جامعات جنوب شرق آسيا ومن الدول التي خطت قفزة سريعة في النمو الاقتصادي والتي عزز نظام التعليم العالي نمو الاقتصاد بها، وتقوم حوكمة الجامعات بها على أساس أن تتولى وزارة التعليم في كوريا الجنوبية الرقابة المباشرة من خلال مراقبة تطبيق اللوائح على كل من الجامعات الحكومية والخاصة وتنظيم شؤون الرقابة والاعتماد لمؤسساته والإشراف على إنشاء الجامعات والكليات والأقسام واعتماد المناهج والخطط الدراسية ومتطلبات التخرج وتحديد الطاقة الاستيعابية من الطلاب المقبولين في الجامعات والكليات، أما الاعتماد الأكاديمي للمؤسسات للجامعات فإنه يتم تحت إشراف مجلس كوريا للتعليم الجامعي، والاعتماد البرامج يتم من خل الوكالات متخصصة تكلفها وزارة التعليم لإجراء الاعتماد البرامجي. وتنسم التجربة الكورية بأنها تميل للمركزية في تنظيم سياسات الدولة والتنسيق والتكامل بين مؤسسات التعليم العالي من خلال دور الوزارة التي تشرف على الجامعات بميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين

الجامعات، ومنح الجامعات صلاحيات وسلطات داخلية كبيرة تجعل من هذا النموذج دليلاً على المرونة في الحوكمة التي تتميز بالتعاون بين الوزارة والجامعات والجهات المعنية، وتتسم بالاستجابة للمتغيرات والتناغم مع المستجدات مثلاً لتدويل والعملة والخصخصة والتنافسية العالمية، وتؤكد على الجامعات أن تكون الممارسة منضبطة من خلال المجالس المتخصصة وأساليب المراجعة والتقويم الداخلية، وكما تخضع لسلطة الدولة ومؤسساتها الرقابية وخاصة فيما يخص إسهامات الدولة المادية في ميزانية كل مؤسسة تعليم عالي؛ وبهذا يقتصر الدور الحكومي على المنظم لا الممول، وتفويض وزارة التعليم مزيداً من الصلاحيات لإدارات ومجالس الجامعات، وتحول دور الوزارة من دور التحكم إلى دور المسير، ولكل جامعة وطنية حساب مستقل لإيراداتها من الدعم الحكومي ومن الرسوم الطلابية بالإضافة إلى مراقبة المصاريف، ومن أجل تأمين الموارد المالية والإدارية فقد تم دمج جميع الجامعات الوطنية على قدر من المساواة تحت مظلة وزارة التعليم، وفيما يخص الجامعات الخاصة غير الربحية فتقوم وزارة التعليم بمراقبتها لضمان الشفافية وجودة الخدمات التعليمية في الكليات المختلفة، حيث تقوم بالموافقة على أسماء الأعضاء الجدد في مجالس كالجامة خاصة، ولها سلطة عدم الموافقة على تعيين بعضهم، وتتأكد من مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأفراد من المجتمع المحلي في مجالس كالجامة خاصة، كما تدعم الحكومة التعليم العالي الخاص على أساس تنافسي لتعزيز الجودة الشاملة للتعليم العالي، والهيكل التنظيمي لحوكمة الجامعات الوطنية يعتمد على نظام حوكمة يكفل حق الجامعة في اتخاذ قراراتها وفقاً للقوانين والالتزام بمبادئ الإدارة المسؤولة واللامركزية.

8-6 النموذج التركي:

يمكن الاستفادة من التجربة التركية من خلال عرض خبرة الجامعات الوقفية التركية في حوكمة الجامعات، والتي تتمثل في إدخال نظم الإدارة الإلكترونية في اختيار العاملين بالنظام الإداري حيث يتم اختياره مطبقاً لمعايير تختلف عن العاملين بالجامعات الحكومية، والذين يتم اختيارهم وترقيتهم بناء على نظام الأقدمية المطلقة بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم وقدراتهم، للجامعات مطلقاً لحرية في إختيار من تراه مناسباً طبقاً لشغل وظائف بعينها وذلك بناء

على مؤهلاتهم العلمية وتكوينهم وخبراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم على تطوير أدائهم وتطوير القطاعات المختلفة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى خبرتها في تكوين مجلس أمناء الجامعات واختيار العمداء ورؤساء الأقسام، كما يتم تشكيل مجالس الكليات ومجلس الجامعة، بحيث تضم هذه المجالس، ممثلين عن الأساتذة، وممثلين عن الهيئات المعاونة، وممثلين عن الطلاب، وممثلين عن الجهاز الإداري، وذلك لمشاركة كل هذه الفئات في صناعة القرار بشكل يساهم في تكامل وتناغم كل العاملين في العملية التعليمية والمستفيدين منها. كما تم تطوير تشريعات قانون الجامعات الوقفية التركية والذي يكفل الحرية الأكاديمية الكاملة للأكاديميين، والتي تساهم في تطوير البحث العلمي بدرجة كبيرة من خلال عمل الباحثين في مناخ محفز على الإبداع والابتكار (حقطة، 2017/2016، الصفحات 78-82).

7- نتائج الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة النظرية لهذه النماذج من الجامعات، التي اعتمدت على الحوكمة لنهج في تطوير التعليم العالي بها، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نوجز أهمها في:
- تعبر حوكمة الجامعات عن تلك السلوكيات التي توضح كيفية ممارسة السلطة وتحقيق الرقابة الذاتية للجامعات من خلال التركيز على بنية هيكل ووظيفة مؤسسات التعليم العالي والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، ومدى محاولتها لتحقيق الجودة والتميز في الأداء الجامعي؛
 - تكمن أهمية حوكمة الجامعات في كونها تساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتجنب الفساد الإداري والمالي للجامعات وضمان مواردها والاستثمار الأفضل لها، مع تجنب حدوث أية مخاطر أو صراعات داخل الجامعة تعرقل جودة الأداء؛
 - من بين أهم نماذج حوكمة الجامعات نجد النموذج الأكاديمي ونموذج الشركات، بالإضافة إلى نموذج الأمان؛
 - من بين أهم الأنظمة الناجحة في مجال الحوكمة الجامعية على المستوى العالمي نجد النموذج الأمريكي والبريطاني، الفرنسي والياباني، الصيني والكوري بالإضافة إلى التركي.

8- توصيات الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات نوجز أهمها فيما يلي:
- ضرورة تعزيز لامركزية المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية التي تشهد تذبذب وتصعد كبيرين في منظوماتها التعليمية.
 - زيادة الاهتمام أكثر بالأهمية الإستراتيجية لقطاع التعليم العالي ودوره في تحقيق التطور والرفق في ظل التحديات الجديدة والمستمرة، وضرورة الإدراج التطبيقي الفعلي لكل آليات الحوكمة فيها ؛
 - ضرورة الاستفادة من الأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العالمي وذلك بالاعتماد على أهم مرتكزاتها الأساسية المطبقة في هذه العملية.

■ الخاتمة:

أصبح موضوع حوكمة الجامعات من المفاهيم الحديثة التي تتمتع بمكانة علمية خاصة باعتبارها منهج وآلية لتطبيق الإصلاح الحقيقي لمنظومة التعليم العالي، وقد أثبتت التجارب الناجحة في العديد من الدول المتقدمة قدرة كبيرة وفعالة في تحسين وتطوير قطاع التعليم العالي لديها عن طريق استخدام مبادئ هذا النوع من الحوكمة، وهو ما يبرر ريادتها في مجال البحوث العلمية المختلفة وكذا تركزها في الصدارة ضمن أنجع المؤسسات الجامعية في العالم، وهذا ما يشجع خاصة الدول النامية على الاستفادة من هذه التجارب الناجحة وتدارك ما فات من خلال أهم مرتكزاتها الأساسية المعتمدة في عملية الحوكمة، وجعل قطاع التعليم العالي الوجهة الأولى والأساسية التي يمكن أن تساهم بشكل جذري في بناء اقتصاديات قوية ومتطورة.

المراجع:

1. الحاج عرابة، و ليلي بن عيسى. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات، 8(3).
2. زهرة عباس. (2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين التغيير ومعوقات التطبيق- نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة-. مجلة دفاتر إقتصادية.
3. سارة بركات، و إيمان رحال. (2018). إستقراء التجارب الأجنبية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر. مجلة الباحث الاقتصادي، 6(10).
4. سمير بارة. (2017). الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 5(1).
5. سناء حقطه. (2016/2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف 01-. سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف-1، رسالة ماجستير.
6. شريفة عوض الكسر. (2018). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات "دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض". مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 6(2).
7. محمد زيان، و عبد الرزاق زيان. (2019). حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 355-460.
8. نزيهة مقيدش. (2009-2010). أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سبر الآراء -جامعة فرحات عباس بسطيف. سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، رسالة ماجستير.
9. هالة فوزي. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية، . مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي(7).

10. هالة محمد عيد فوزي. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي، مركز تطوير التعليم الجامعي، 538-543.
