

نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات نجاحه

– إشارة للنظام في الجامعة الأمريكية وبريطانيا

The System of Governance in Higher Education Institutions and the Requirements for its Success- A Reference to the System in the American University and Britain

د. محجوب اسية

جامعة العربي التبسي – تبسة، assia.mahdjoub@univ-tebessa.dz

تاريخ القبول: 2021/06/06

تاريخ الاستلام: 2021/04/25

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف إلى أهم المرتكزات الأساسية لحوكمة الجامعات من خلال شواهد تجارب الجامعات الدولية الناجحة، مع الإشارة لضرورة الإستفادة من التجارب الدولية الناجحة في هذا المجال، نظرا لما لها من آثار إيجابية على مستوى منظومة التعليم العالي من جهة والجانب الإقتصادي من جهة ثانية، وتدعو الدراسة لضرورة تعزيز لامركزية المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية، التي تشهد تذبذب وتصدع كبيرين في منظوماتها التعليمية، وكذلك ضرورة الإستفادة من الأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العالمي وذلك بالاعتماد على أهم مرتكزاتها الأساسية المطبقة في هذه العملية.

كلمات مفتاحية: مؤسسات التعليم العالي، نظام الحوكمة، حوكمة الجامعات، تجارب ناجحة.

تصنيفات JEL: M41، I23، A2.

Abstract: This study aims to identify the most fundamental pillars of university governance through the evidence of the experiences of successful international universities, noting the need to benefit from successful international experiences in this field, due to its positive effects on the level of the higher education system on the one hand and the economic aspect on the other hand, and the study calls for the need to enhance the decentralization of university institutions, especially in developing countries, which is witnessing a major fluctuation and cracks in their educational systems, as well as the need to benefit from successful systems in the governance of universities at the global level by relying on the most important basic principles applied in these The process.

Keywords: Higher Education Institutions, Governance System, Governance Requirements, Successful Experiences.

JEL Classification Codes: M41, I23, A2.

1. مقدمة:

حظي موضوع الحوكمة في الآونة الأخيرة باهتمام كبير وواسع من قبل الحكومات والمنظمات الدولية على حد سواء نظرا لما لها من أهمية بالغة في حماية المؤسسات من الفساد الإداري والقضاء على النفوذ واستغلال المناصب العليا والسلطة، حيث لقي هذا المفهوم رواجاً كبيراً إذ انتقل استخدامه من السياسة وإدارة الدولة والمؤسسات إلى الجامعات ومراكز البحث، الأمر الذي تطلب ضرورة إصلاح منظومة التعليم العالي من خلال إدراك قياداته للضوابط والآليات التي تحكم سير هذه المنظومة للارتقاء بالمستوى العلمي لها وتحقيقاً لأهدافها المرجوة نظراً للنقشي الواسع لظاهرة الفساد. ويهدف مواجهة هذه التحديات أو بالأحرى تخفيف حدتها وخلق التوازن، أصبح تطبيق مبادئ الحوكمة ضرورة ملحة للجامعات لاسيما جامعات الدول النامية منها، وذلك من الإستفادة أكثر من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها الجامعات الدولية الناجحة في تطبيق عملية الحوكمة لاعتبار أن الجامعة تعد حجر الأساس في بناء مجتمعات متطورة وحديثة قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

1.1. الإشكالية: من خلال ما سبق تبرز معالم الإشكالية لهذه الدراسة كالاتي: فيما تتمثل أهم متطلبات نجاح نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي؟ وما طبيعة هذا النظام في التجربة الأمريكية وبريطانيا؟

2.1. أهمية الدراسة: تكمن الأهمية البالغة للدراسة إنطلاقاً من أهمية الحوكمة الجامعية نظراً للمكانة الهامة الهامة والبارزة التي يحتلها في كبرى جامعات العالم، وأهمية التركيز أكثر عليه من قبل الجامعات من خلال التركيز على أهم ما جاءت به التجارب الدولية الناجحة من جهة، ونظراً لما من دور في الإرتقاء بالمستوى التعليمي للجامعات والقضاء على الأنظمة المركزية.

3.1. أهداف الدراسة: يمكن إيجاز الأهداف الجوهرية لهذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مفاهيم نظرية حول حوكمة الجامعات؛

- تسليط الضوء على المتطلبات الواجب توفرها لتطبيق الحوكمة في التعليم العالي؛

- تسليط الضوء على عينة من التجارب الدولية الناجحة في حوكمة الجامعات.

4.1. منهج الدراسة: في هذه الدراسة تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح وتفسير مختلف المفاهيم النظرية التي تخص مفهوم حوكمة الجامعات، وأهم الركائز والمتطلبات الواجب توفرها لنجاح الحوكمة كنظام وكذلك تم الإعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي من هذه الورقة البحثية لتوضيح بعض التجارب الدولية التي نجحت في توفير المتطلبات الرئيسية لنجاح عملية الحوكمة بالتعليم العالي بما يضمن النجاح وتحقيق الاهداف لكل الأطراف المتدخلة في العملية.

2. الإطار النظري لنظام الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي

1.1. أسباب ظهور حوكمة الجامعات: حوكمة الجامعات ساهم في ظهورها تحديات وأسباب منها: (نزيهة ، دون ذكر السنة، 489-490)

- الحوكمة الجامعية قائد مهم للتغيير، فكيفية إدارة المعاهد والمؤسسات الجامعية هو أكثر العوامل الحاسمة في تحقيق أهدافها، وتلعب دورا هاما في تحسين جودة التعليم؛
- التطور السريع كنتيجة لثورة الاتصالات والمعلومات في إطار الانتقال إلى "اقتصاد المعرفة" ساهم في توسيع الدور البحثي للجامعات وفي إنشاء جامعات ذات توجه بحثي تتكون من مراكز بحثية متميزة أو جامعات تركز فقط على مرحلة الدراسات العليا؛
- الفساد الأكاديمي الذي يعتبر أكبر تهديد لمشاريع الإصلاح القائمة حاليا وتتجسد أبرز مظاهره في المتاجرة بالسلطة الأكاديمية للانتفاع الشخصي؛
- أزمة الثقة بين المجتمع والجامعة، فالملاحظ في السنوات الأخيرة تراجع أو بالأحرى انعدام ثقة المجتمعات خاصة النامية في الجامعات، وأيضا تراجع العديد من القيم في المحيط الجامعي سواء على مستوى العلاقات البيداغوجية أو على المستوى العلمي البحثي.

2.2. تعريف حوكمة الجامعات: مفهوم الحوكمة يتمحور حول العلاقة بين ثلاث عوامل: المساهمين لرأس المال، الإدارة والعمل. والتي تحاول مناقشة اشكالية من يمتلك وسيطر على المؤسسة؟ وفي أي مصلحة تسيير المؤسسة؟ ماهي مختلف الطرق المباشرة وغير المباشرة التي تنفذ بها عمليات الرقابة عليها؟ (علال، شارف، 2018، ص:49) ، ويعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح **governance corporate** أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، والتي اتفق عليها ، فهي أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة (دداش، 2018، ص:23)، وتشير حوكمة الجامعات إلى "العلاقات المتغيرة بين الجامعة والدولة أو إلى "عقد اجتماعي" جديد، خاصة في السياقات الحديثة مثل العولمة وإضفاء الطابع الأوروبي كتحديات للدول القومية ودول الرفاه، والدور المتغير للقطاعين العام والخاص في توفير الخدمات الاجتماعية، ونمو الأسواق/شبه الأسواق في التعليم العالي" (Kiwiek, 2015, p: 78) ، وعرفت أيضا حوكمة الجامعات على أنها "وضع لمعايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية، وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة جميع الأطراف في الجامعة في صنع القرار وتنفيذه بصورة صحيحة" (محمد و عبد الرزاق ، 2019، ص: 350)، وكما عرفت كذلك حوكمة الجامعات على أنها "مجموعة القيم داخل الجامعات، أنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، تحديد المهام والأهداف وتحديد نماذج

السلطة وفق تسلسل هرمي واضح مع توضيح العلاقة التي تربط الجامعة وبيئتها الداخلية والخارجية (القطاع المشغل، الخريجين، أولياء الأمور، الوزارة الوصية، التنظيمات الطلابية ونقابات الأساتذة)" (دلال و محمد، 2019، ص: 299).

3.2. أهمية الحوكمة في الجامعات: لحوكمة الجامعات أهمية بالغة يمكن تحديد أهميتها في النقاط التالية: (سارة و ايمان ، 2018، ص: 348)

1.3.2. بالنسبة لإدارة الجامعة: تكمن الأهمية البالغة لحوكمة الجامعات بالنسبة لإدارتها في تعزيز القدرة التنافسية للجامعات والرصانة العلمية؛ تجنب الفساد المالي والإداري؛ تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية؛ وتحسين وتطوير أداء الجامعة؛ ومساعدة إدارة الجامعة على صياغة وبناء استراتيجيات سليمة، وضمان إتخاذ قرارات فعالة مما يؤدي إلى كفاءة الأداء.

2.3.2. النسبة للمجتمع: تكمن أهمية حوكمة الجامعات على مستوى الجامعات في ضمان حقوق الناس؛ ورضا المجتمع عن الجامعة؛ وتحسين سمعة المؤسسة الجامعية في المجتمع.

3.3.2. بالنسبة للعاملين في الجامعة: وتكمن أهمية حوكمة الجامعات بالنسبة للعاملين في ضمان حقوقهم ومصالحهم دون تمييز، وحوكمة الأداء تكشف الاحتياجات التدريبية.

4.2. أهداف حوكمة الجامعات: تتمثل فيما يلي: (حسين و عبد السلام، 2018، ص: 06)

- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية؛
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف: الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في صنع القرارات؛
- تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات للحصول على أداء مرتفع من جميع الفئات؛
- توفير حق المحاسبة والمساءلة لجميع الأطراف المستفيدة من وجود الجامعات؛
- تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات، تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات.

5.2. مبادئ حوكمة الجامعات: إن مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي لا تختلف عن مبادئ الحوكمة على مستوى المؤسسات الأخرى، إلا أن أهم ما ورد عن هذه المبادئ يتمثل فيما يلي: (كروان ، دون ذكر السنة، ص ص: 187-189)

1.5.2. السلطة: بمعنى تلك المخولة لرئيس الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة والتي يمارسها عن طريق نوابه (نائب رئيس الجامعة، العميد، رئيس القسم ومسؤولي الإدارة) بالتنسيق مع وحدات الجامعة من كليات، أساتذة وطلبة.

2.5.2. الاستشارة: يقوم رئيس الجامعة وباقي موظفي الإدارة بالاستشارة مع الكلية والأطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا الجامعة، يجب أن يتميز النقاش بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الإعتبار البرنامج الأكاديمي، إستعمال المعلومات المناسبة، التغذية الراجعة والإلتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب.

3.5.2. التمثيل: تتطلب الحوكمة الجامعية الفعالة هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة يتم تعيين ممثلين عنها وفق انتخاب على مستوى الكليات، تمثل هذه الهيئات عناصرها على مستوى سياسات الجامعة، القرارات الإدارية والبيداغوجية، المستوى المالي والإجراءات التنفيذية، ويجب أن يكون الطلبة ممثلين على مستوى مجالس الجامعة، اللجان البيداغوجية، وأيضا لجان الوحدات الخارجية، بإعتبار أن صوتهم مهم جدا في كل الشؤون الجامعية، كذلك الأمر بالنسبة للأساتذة.

4.5.2. المشاركة: يجب أن تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثلين في كل الأمور التي تتأثر بها سواء على المستوى الإداري أو الأكاديمي أو المالي من خلال المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مختلف مجالات الحياة الجامعية وإتاحة الفرص لطلبة الجامعة أن يكون لهم دور في عملية صنع القرار، لمساندة قيادة الجامعة ومجالس الحاكمية فيها كنموذج في تطبيق سياسات الجامعة.

5.5.2. التقييم: يجب أن يقيم الأداء على الأقسام والكليات والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية خاصة فئة الطلبة إذ يعد هذا التقييم مصدرا مهما وتغذية راجعة لتحسين الأداء عن طريق تفعيل طرق التدريس وتحسين مستوى البرامج.

6.5.2. المساءلة: هي جوهر الحوكمة الجامعية تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية على مستوى الجامعات، فهم مسؤولين من كل الأطراف الداخلية والخارجية وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في إتخاذ القرارات والحوار الأكاديمي الديمقراطي، لهذا يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الإنفتاح والديمقراطية وهذا أيضا يرتبط بالمناخ السياسي للدولة.

7.5.2. الفعالية: يرتبط مبدأ الفعالية بتوجيه مراحل صناعة القرارات نحو تحقيق الأهداف في الوقت المناسب وبأقل التكاليف، في ظل قدر كافي من الديمقراطية بما يعكس الإستغلال الجيد للموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية.

8.5.2. إعداد الخبراء: يتطلب هذا المبدأ تكوين خبراء ذوي مستويات عالية في التدقيق ومراقبة عقلانية ورشادة التوجهات والقرارات، كما يجب أن يملك هؤلاء قدرة كبيرة في مساءلة ومحاسبة أصحاب

السلطة والمسؤولية خاصة ما يتعلق بالمخاطر المالية والإدارية، كما يرتبط هذا المبدأ أيضا بمدى القدرة على تحديد ومواجهة المخاطر والتحديات المستقبلية.

9.5.2. الحرية الأكاديمية: تشكل الحريات الأكاديمية القاعدة الأساسية لارتقاء الجامعات وأدائها لأعمالها ووظائفها، كما أنها أهم ضمانات استقلالها، وليس من المتصور أن ينتعش العمل الأكاديمي بسائر مكوناته عند غيابها أو الانتقاص من المساحة التي يجب أن تشغلها، وتتمثل الحرية الأكاديمية في حرية الجامعة والأساتذة والطلبة في تتبع الحقيقة والمعرفة دون قيود أو صعوبات، تضيقها مبادئ أهمها: الصدق والأمانة، الجرأة ومراعاة قيم المجتمع.

6.2. نماذج حوكمة الجامعات: وتتمثل أهم نماذج في: (عراة و عيسى، 2017، ص ص: 50-51)

1.6.2. النموذج الأكاديمي (Academic Model): هو نموذج يقدم مجالاً أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة و المجالس الحاكمة بصورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداماً لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.

2.6.2. نموذج الشركات (Corporate Model): يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج إستجابة للأزمات 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.

3.6.2. نموذج الأمناء (The Trustee Model) ونموذج أصحاب المصالح (The Stakeholder Model): يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في مجلس الأمناء، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة و أخرى 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، الحوكمة والمجتمع المحلي.

7.2. مراحل تطبيق حوكمة الجامعات: يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بعدة مراحل تكون متسلسلة ومتراصة فيما بينها وهي كالتالي: (عباس، 2019، ص: 147)

1.7.2.1. مرحلة التعريف بالحوكمة: هي أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم فيها التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الإلتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها، وتحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.

2.7.2.2. مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة: حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على إستيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.

3.7.2.3. مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وترقيته: تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات.

4.7.2.4. مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة: هي المرحلة التي تبدأ فيها الإختبارات الحقيقية، وقياس مدى إستعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة والشفافية، المساءلة والمسؤولية، والمساواة ودراستها وتحليلها لمواطن الضعف في التنفيذ.

5.7.2.5. مرحلة متابعة وتطوير الحوكمة: تعد من أهم المراحل حيث يتم فيها محاولة ضمان وتأكيد حسن تنفيذ جميع المراحل السابقة، من خلال الرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية تنفيذ الإجراءات والعمليات، ويمكن تلخيص أهم المراحل التي تمر بها حوكمة الشركات.

3. متطلبات نجاح الحوكمة في مجال التعليم العالي

1.3.1. آليات تطبيق حوكمة الجامعات: إن تطبيق مقارنة الحوكمة الجامعية ينطلق من وجود آليات يتم من خلالها تحقيق الضمان الفعال لها كما يلي: (بارة، 2017، ص ص: 179-182)

1.1.3.1. آليات تعزيز الرقابة: إن من أهم العوامل الأساسية لنجاح حوكمة مؤسسات التعليم العالي هي مدى الاحترام والتقييد بمبادئ الحوكمة المؤسسية ذلك أنها تساهم في إصباح صفة الحوكمة المؤسسية عليها، وتتمثل أهم مبادئ حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي تساهم في تعزيز آليات الرقابة الداخلية والخارجية فيما يلي:

1.1.1.3. الشفافية: (Transparency) تبنى على تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة ووفق إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، والوضوح والتبنيان في كل مجالات العمل التي تتم بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، وتكون المعلومات متاحة للجميع كل حسب إختصاصه من أداء المهام، وبالتالي إن الجامعات يجب أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها، وغرس المصادقية والثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت، وكذا إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات، وتقبل الاقتراحات والشكاوي.

2.1.1.3 . المساءلة (Accountability): أي مدى تواجد جهات وسبل لمساءلة كل فاعل من الفواعل في الجامعة، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعليا لمساءلته ومحاسبته ماليا، قانونيا، إداريا وفنيا، ويتم ذلك باتخاذ العديد من الإجراءات كتحديد مسؤوليات كل العاملين في الجامعة ووجود لائحة نظامية لمساءلتهم، ووجود قوانين تكفل ذلك مع تطبيقها بكل موضوعية، وتطبيق نظام مجزي للعقاب والثواب، ووجود نظام فعال للرقابة، مع تحديد أسس ومعايير جودة الأداء، وهي بذلك ستساهم في قياس الإنجاز والتقدم في بلوغ الأهداف، ويجب أن تكون المساءلة تتميز بالوضوح في تحديد خطوط المساءلة والرقابة على جميع المستويات، وهي بذلك تتضمن الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء، نظام للمراجعة المالية، اعتماد إجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة.

3.1.1.3 . اللامركزية والاستقلالية (Decentralization and Autonomy): إستقلالية الجامعات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفاعليات الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وأن تدارن قبل هذه المؤسسات وليس من خارجها بمعنى التمتع بشخصية مستقلة بما يتناسب مع بيئتها المحلية مع وجود نظام مالي مستقل، ولوائح تنظم الحرية الأكاديمية وبناء هياكلها التنظيمية وممارسة وظائفها وفقا لذلك دون أي تدخل خارجي، مع ترك إدارة كافة شؤونها العلمية والبيداغوجية لها دون التأثير عليها، وتتضمن ثلاثة أبعاد تتمثل في: الإستقلالية المؤسساتية أي مدى قدرة وسلطة المؤسسات في تحديد أهدافها الخاصة وتعيين مجلس إدارتها والموظفين والأكاديميين؛ الإستقلالية المالية أي مدى قدرة هذه المؤسسات على التمويل وتحديد الرسوم الدراسية وامتلاك الإدارة والمباني؛ والاستقلالية الأكاديمية (الحرية الأكاديمية) وهي التي تكفل حرية التعبير وحرية العمل ونشر المعلومات والبحوث والمعرفة دون قيود. ومهما يكن فإن الإستقلالية واللامركزية مفهومان مرتبطان فالاستقلالية تتحقق بقدر تجسيد اللامركزية في جميع المستويات المالية، الإدارية والبيداغوجية.

2.1.3 آليات تعزيز المشاركة: حتى يكون هناك تدعيم وتعزيز لحوكمة مؤسسات التعليم العالي وحتى تؤدي النتائج المتوخاة منها، فإنه يجب إخضاعها لمجموعة من المبادئ وأهمها ما يلي:

1.2.1.3 . المشاركة والاستجابة (Participation and Responsiveness): لتحقيق الحوكمة يجب أن تكون هناك مشاركة لجميع الأطراف الجامعية في صناعة القرارات، والمشاركة تكون في جميع معاملات المؤسسة سواء في السياسات العامة للمؤسسة وفي كيفية تحديد مصادر التمويل، وفي وضع الخطط الاستراتيجية، آليات الرقابة، أو تحديد قواعد الحوكمة وهي بذلك تتضمن عمليات الاستشارة والإصغاء لجميع الأطراف المعنية وتوزيع السلطة، فإذا هي تتضمن إتاحة الفرص لكافة

المنتسبين لها، وكذا المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات، وبمراعاة الصالح العام في ذلك مع تبني أسلوب الحوار والتشاور في ذلك، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي المشترك بين كافة الأطراف، ومن أبرز نتائج المشاركة نجد:

- زيادة المساءلة، الشفافية والثقافة العامة؛ وتحسين مستوى الإستجابة والتي يقصد بها قياس درجة إستجابة القيادة الإدارية للمؤسسة لمشكلات وإحتياجات؛
- تحقيق الجودة والتي تكسبها السمعة الأكاديمية والعلمية تحقيقا لرسالتها العلمية والبحثية؛ واستغلال أقصى قدر من الإيرادات وتعظيم الربح والحد من التكاليف.

2.2.1.3. حكم القانون والعدالة والمساواة (Rule of law and Quality) بمعنى توفير منظومة قانونية وتشريعية عادلة الأطر تتضمن حقوق أصحاب المصالح ووجود جهة قيادية نزيهة وحيادية تعمل على تنفيذ هذه القوانين، وفي مؤسسات التعليم العالي فإن حكم القانون يتطلب وجود منظومة قانونية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل إستقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية، وهذا كله في ظل المعادلة المتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة.

3.2.1.3. الفاعلية والفعالية (Efficiency and Effectiveness) تتطلب الحوكمة الجامعية تحقيق الأداء المتميز الذي هو انعكاس لكيفية إستغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية والفعالية، فهما تعتبران مؤشران مهمان لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات ودرجة إستقلالية عمل هذه المؤسسات وجودة الأنظمة وتطبيقها ومصادقية الإلتزام بها، ويتم قياس الفاعلية الجامعية على أساس الخدمات المقدمة وتطوير القوى العاملة، والتنسيق بين المناهج التعليمية، وضبط المصروفات والعلاقات بين الطلاب والعاملين والسمعة العامة لها .

3.1.3. آلية تعزيز الاستراتيجية: لتحقيق الاستمرارية في الحوكمة الجامعية يجب تبني رؤى مستقبلية تساعد على ذلك، أهمها الرؤية الاستراتيجية **Vision Strategic** وهي التوجه المستقبلي للجامعة ولمسار أعمالها ترشدها لمكانة متميزة مستقبلا تضمن استمراريته وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع، وصياغة الرؤية الاستراتيجية داخل الجامعة تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة، إن الرؤية الاستراتيجية ما هي إلا مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة استراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) تحدد أهداف المؤسسة وكيفية

تحقيقها، وكما تعد عملية تهدف على المؤسسات الجامعية إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات ووضع خطط استراتيجية للتعامل معها.

وهذا عن أهم الآليات، وهنا نشير أيضا من باب المساهمة الدولية في إثرائها ما قدمه البنك الدولي في سنة 2013م من تطوير لبطاقة فحص للحوكمة الجامعية، وخاصة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي كأداة قياسية تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات العريقة في العالم، وهي تتكون من خمسة معايير تتمثل فيما يلي: السياق العام والرسالة والأهداف؛ توجه الإدارة؛ الإستقلالية؛ المساءلة؛ المشاركة.

وقد تم تطبيقها على 100 جامعة حكومية خاصة الجزائر ومصر والمغرب وتونس ولبنان والعراق وفلسطين، وكشفت الدراسة في مجال تطبيق هذه الآليات، أن الجامعات الجزائرية (22 جامعة) مقيدة مركزيا، أي نسبة استقلاليتها ضعيفة جدا، تغيب مؤشرات الأداء اللازمة لتحقيق النتائج على المستوى الإداري، ورغم أنها تتبع نظام مجزي للحوافز، إلا أنه في ريع جامعات العينة لا يوجد نظام فعال لضمان الجودة، بالإضافة إلى ضعف نظام المساءلة والمسؤولية الإجتماعية، والنزاهة المالية، أما بخصوص المشاركة فهي تفتقر لإشراك ذوي المصلحة من طلاب وغيرهم في قراراتها وسياستها.

2.3. نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونيسكو 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 أساسا لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنوع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحدا من الضروريات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الإجتماعي 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 إختيار 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 إرتباط استراتيجية تنوع نظم التعليم العالي بسياسات مكملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الإرتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (عوض الكسر، 2018، ص ص: 422-423).

3.3. متطلبات نظام الحوكمة في الجامعات: يمكن ذكر متطلبات نظام الحوكمة في الجامعات كما يلي: (بامخرمة و باطويح، 2010، ص ص: 33-36)

1.3.2 تهيئة المناخ العلمي للجامعات: إن الجامعات تتأثر بالظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية السائدة في المجتمع، وبالتالي فإن الظروف المحيطة بهذه الجامعات في الدول العربية تحمل طابع عدم التجانس، وينسحب هذا بدوره على عدم إمكانية التميز الفكري والإبداع، هذا إذا أشرنا إلى التعيينات السياسية للإدارات التي يقع عاتقها تطبيق أنظمة الجودة، وفي هذا الإطار فإن تهيئة المناخ العلمي الخالي من الضغط الإيديولوجي يؤدي إلى تفعيل دوره الإجتماعي والحضاري والثقافي والتقني، حيث يعد المناخ العلمي سلسلة برامج مرتبطة تتقدمها الحلقة السياسية التي توفر جوا ديمقراطيا صحيحا وبيئة مضيافة للإبداع.

2.3.2 تطوير إدارة الجامعات: إن تطوير الإدارة الجامعية واختيار القيادات العلمية والإدارية والإشرافية في هذه الجامعات وتحديثها من خلال إدخال الوسائل الإدارية والتنظيمية التي تسهم في تحسين الأداء وتفعيل النشاط العلمي والبحثي أرضية التي يستمد منها أعضاء هيئة التدريس والطلبة عوامل النهوض بالمستوى العلمي المطلوب والحفاظ على نوعية وجودة المخرجات.

فالواقع الإداري والتنظيمي وآلية عمله لهذه الجامعات لا يتماشى مع الأهداف المنصوص عليها، فهو عمل إداري تقليدي بيروقراطي مركزي لا يساعد على التطوير، وتظهر الدراسات في هذا المجال عدم وجود هياكل تنظيمية سليمة ولوائح تنفيذية لمهام واختصاصات الوحدات الإدارية التابعة لها، وإضافة إلى ضرورة الإهتمام بالتوصيف الوظيفي. إذا فمسألة إصلاح الجهاز الإداري والتنظيمي للجامعات حيوية، من خلال رفع مستوى تأهيل وكفاءة القيادات الإدارية والإشرافية.

3.3.2 تطوير المناهج العلمية وطرق التدريس: إن تطوير المناهج العلمية وتغيير البرامج وتحديث المراجع العلمية ووضعها وفقا لمتطلبات التغيرات المحيطة بمختلف التخصصات، وبما يضمن استيعاب كافة المفاهيم الحديثة من خلال إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس لطرح أفكارهم أو عن طريق ترجمة الكتب في الجامعات المناظرة بتصرف للاستفادة منها، كل ذلك سينعكس إيجابيا على كفاءة الأداء. وبالفعل، فالمناهج الحالية يغلب عليها طابع المحاكاة لما يصدر إلينا من الخارج، وتمثل مرجعية للتراث الأوروبي - الأمريكي، وتفتقر إلى التطبيق العملي ناهيك عن افتقار هذه المقررات، على سبيل المثال، إلى الكثير من المفاهيم المرتبطة ارتباطا وثيقا بالعلوم الإدارية المتطورة مثل: تطوير المنظمات في ظل المتغيرات الإقليمية والعالمية، القيادة والتفكير الإبداعي، تأهيل وإعداد القادة الإداريين، بناء الاستراتيجيات التسويقية في ظل المنافسة العالمية، استراتيجيات التحالف والمشاركة في الأعمال، إدارة الصفقات التجارية الدولية.

- متطلبات التمييز المهني في إدارة المؤسسات الصغيرة والكبيرة. كذلك تنشأ الحاجة إلى التجديد في استخدام طرق التعليم والتعلم مثل الأخذ بالوسائل السمعية والبصرية الحديثة وشبكات الحاسب الآلي والتخاطب المرئي وشرائط الكاسيت والفيديو التعليمية وشبكات البريد الإلكتروني وغيرها من التقنيات التي بدورها تساعد وتسهم في تحسين الأداء بهذه الجامعات. ومن هنا، تأتي ضرورة تطوير المناهج العلمية وطرق التدريس وتقويمها بشكل مستمر باستخدام معايير محددة لقياس جودتها.

4.3.2 الإعداد الجيد للموارد البشرية: لا يقل هذا العنصر أهمية عن العناصر السابقة، ويتم الإعداد الجيد للموارد البشرية التي تشترك في تحسين نوعية المخرجات وجودها، عن طريق عدة أساليب منها: - **الإعداد التيممي:** ويتم ذلك من خلال توفير كل ما يحقق الاطلاع على الفكر في العلوم الاجتماعية والإنسانية في المفهوم الإسلامي والتراث العربي والإنجازات العلمية المعاصرة في مجالات الاختصاص، وتوفير الإصدارات العلمية والمراجع التي تساعد على التفكير والإبداع والتجديد من خلال استخدام الوسائل والتقنية التي تقضي قيما ذات فاعلية في أنشطة الجامعات.

- التدريب المستمر: يتم بصورة دائمة بعد معرفة الاحتياجات التدريبية وتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والتي تساعد على القيام بالأعمال الموكلة بشكل فعال وأمثلة.
- المشاركة في ورش العمل والندوات والمؤتمرات المحلية والخارجية لما لها من دور فعال في التواصل مع الآخرين وتبادل الخبرات والآراء في مجالات التخصص. وتقديم المكافآت والحوافز المادية للمبرزين ليكونوا قدوة للآخرين لتحفيزهم على تقديم أداء أفضل وبكفاءة عالية.
- توفير مصادر المعلومات بشكل مستمر من خلال استخدام برامج الحاسوب المتخصصة، إضافة إلى توفير مكتبة علمية متكاملة.

5.3.2 الاستقلال المالي والإداري: إن تحقيق الاستقلال المالي والإداري للجامعات يمثل نقطة البداية لأي نشاط يهدف إلى التنمية الشاملة، لأن استقلالية القرار يمنح القيادات الإدارية القدرة على التخطيط السليم الاستخدام مواردها بكفاءة عالية دون وصاية أو تدخلات من خارج نطاقها، إضافة إلى إمكانية تنظيم شؤونها وتوجيه أنشطتها والرقابة عليها بما يعزز من تحقيق الأهداف المناط بها. إلا أن الاستقلال المالي والإداري للجامعات مرتبط بالحكومات نفسها ومدى استيعابها الخصوصية هذا العنصر الذي يمثل رصيда استراتيجيا نحو أي مشروع للتنمية الشاملة، ومبدأ أساسيا لضمان جودة أي نشاط تقوم به، ومؤثرة بشكل مباشر على كافة الأنشطة العلمية والبحثية وخدمة المجتمع.

6.3.2 وضع معايير لسياسة القبول: إن أحد أهم أهداف التخطيط تحديد الأعداد من الطلبة الذين يمكن قبولهم في الجامعات في ضوء حاجة المجتمع إلى مخرجاتها لفترة الخطة. ومن الضروري اعتماد معايير علمية لالتحاق الطلبة إلى هذه الجامعات، لا يعتمد فقط على معيار المجموع الكلي المستوى الثانوية، وإنما إتباع طرق أخرى كالمقابلة الشخصية، بالإضافة إلى إجراء امتحان القبول في المقررات ذات الصلة الوثيقة بالتخصص، بهدف تحديد قدرات الطالب المتقدم.

7.3.2 توثيق علاقة الجامعات بالمجتمع وسوق العمل: يعد هذا الربط من أهم مقومات الإعداد المتميز للخريجين التي تسمح لهم بممارسة العمل الحقيقي واكتساب الخبرة العملية. ويمكن توثيق ذلك من خلال:

- ربط المناهج العلمية بقضايا المجتمع ومؤسساته؛ وتوعية المجتمع بأهمية ودور هذه الجامعات في تفعيل وزيادة مستوى الإنتاج والعائد الاقتصادي والاجتماعي، إضافة إلى أهمية البحوث ودراسات الجدوى للمشاريع المختلفة التي يقدمها أساتذة الجامعة لحل مشكلات المجتمع؛

- استحداث وحدة إدارية (نائب رئيس الجامعة لشؤون خدمة المجتمع، ونظير لها في الكليات نائب عميد لشؤون خدمة المجتمع) تعمل على وضع الخطط والبرامج والدراسات المتعلقة بتفعيل كافة الأنشطة التي من خلالها توثيق الروابط بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة؛
- تواصل الجامعات مع رجال الأعمال واستضافتهم للمشاركة في الفعاليات العلمية؛
- ضرورة تحديد احتياجات سوق العمل وكذا تحديد المشكلات التي يواجهها المجتمع، ووضع الدراسات اللازمة من خلال لجان مشتركة أو تشكيل فرق العمل.

4. نماذج دولية ناجحة في تطبيق حوكمة الجامعة وتوفير متطلباتها: نوجزها في:

1.1.4. حوكمة الجامعة في التجربة الأمريكية: يخضع نظام الحوكمة إلى مظلتي 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 للحوكمة فيها من التالي:

1.1.4.1. 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 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 هارفرد. وتمثل هذه المجالس السلطة الأعلى في الجامعات، وتقوم بأدوار رئيسية منها تعيين رئيس الجامعة ونوابه وكبار إداري الجامعة ومسؤوليها وعمداء الكليات، والموافقة على ترشيح رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى مراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيها لرسالتها وأهدافها، وكما تشرف على الوضع المالي للجامعة، وتتابع توفير الاعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

تتشكل مجالس الأمناء والمجالس الأخرى المماثلة لها من أعضاء منتخبين تفرزها انتخابات 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 والمجلس 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 المدد الزمنية التي يزاولها الأعضاء

في هذه المجالس وفقا للتطبيقات الداخلية للجامعات فتتراوح بين عامين كما في جامعة كولومبيا، و12 عاما كما هو في جامعة كاليفورنيا وسان فرانسيسكو، وعادة ما يتم تجديد هذه المدة لفترة واحدة فقط. وتتبع من مجلس الأمناء والمجالس المماثلة لجان تتحدد هويتها واختصاصاتها تبعا لنشاط وأهداف الجامعة نذكر منها على سبيل المثال اللجنة التنفيذية واللجنة المالية، لجنة السياسة الأكاديمية ولجنة الإستثمار، لجنة شؤون الطلاب ولجنة الجودة، وتعد هذه اللجان حلقة الوصل بين مجلس الأمناء والمجالس المماثلة له وبين الهيئات الإدارية التنفيذية وأصحاب المصالح.

2.1.4. المجالس الأخرى: يوجد في بعض الجامعات الأمريكية بالإضافة إلى مجلس الأمناء مجالس أخرى تتركز مهامها 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 فيهما برتبة علمية أو وظيفية، بل تمثل كل أعضاء مجتمع الجامعة تمثيلا نسبيا 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 عضو 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 مداولات. وتباشر هذه المجالس مهامها عن طريق لجان فرعية تناقش الموضوعات المطروحة للدراسة تقدم المقترحات لتعرض هذه المقترحات أو البدائل على مجلس الجامعة لاعتمادها في جلسات تعقد كل شهر من أشهر العام الأكاديمي، كما تتولى هذه المجالس الاشراف على ادارة شؤون الوحدات الأكاديمية وشؤون أعضاء هيئة التدريس ومساعدتهم وشؤون الطلاب، كما تتولى الإشراف على نشاطات البحث العلمي والنشاطات الإجتماعية والثقافية.

3.1.4. وكالات الجامعة: يتراوح عدد وكالات الجامعة في الجامعات الأمريكية ما بين 04 و12 وكالة بحسب طبيعة اهدف 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 والاستراتيجيات العالمية وشرف على كل وكالة الوكيل الجامعي المعني.

4.1.4. الكليات العلمية والأكاديمية: تتراوح أعدادها ما بين 06 إلى 18 كلية بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها.

5.1.4. 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، بدءاً من التوجه العام لهذه الجامعات، فهي جامعات ذات أهداف استراتيجية 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، وتتوزع المسؤوليات والمهام حسب مستوى وأهمية كل هيئة بالجامعة، حيث كثيراً ما يخضع المسؤولون في الجامعات الأمريكية على مختلف المستويات للمحاسبة والمساءلة، وكما تتميز الجامعات الأمريكية عن غيرها من الجامعات في الدول الأخرى بما يسمى بالحرية الأكاديمية.

وفي الأخير من خلال ماسبق في هذه التجربة نلاحظ توفر خدمة المجتمع والعمل على حل مشاكله كأهم عوامل مساعدة على نجاح الحوكمة في التعليم العالي الأمريكي كما توفر في هذه التجربة المشاركة المباشرة وغير المباشرة بالجامعة والتمكين من الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو بالانتخاب، وكما نجد أن في كل تجربة خاصة المحاسبة والمساءلة التي يخضع لها المسؤولون بالجامعة الأمريكية حيث تتميز هذه الأخيرة عن غيرها بما يسمى بالحرية الأكاديمية.

2.4. حوكمة الجامعة في التجربة البريطانية: يحوي نظام الحوكمة في الجامعة البريطانية عل مجالس متعددة ولجاناً 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 وتوجيهات التعليم العالي في بريطانيا.

1.2.4. المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية: من المجلس 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 تتفرغ على مستوى مقاطعات المملكة الثلاث (إنجلترا، إيرلندا وأسكتلندا)، تعمل على توجيه التمويل الحكومي وفقاً 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 مالياً 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. ويشترك في أغلب الجامعات البريطانية أكثر من مجلس (ما بين مجلسين إلى أربعة مجالس)، فمثلاً يحكم جامعة أكسفورد، 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 الاقتصاد والعلوم السياسية بلندن التي يشرف عليها مجلسا واحدا يسمى كونسيل، يبلغ عدد أعضاء المجلس 20 عضواً في الجامعتين المذكورتين و 21 عضواً في مدرسة الاقتصاد 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 اختيارهم 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 اجتماعات 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:

1.1.2.4. المهام الإدارية: وتتمثل فيما يلي:

- إدارة الجامعة وممتلكاتها وشؤونها المالية؛ دعم مهمة الجامعة والرؤية والتوجه الاستراتيجي والمسائل الاستراتيجية المتعلقة بقيم الجامعة؛
- تعزيز عملية متابعة الجهات المسؤولة عن التعليم والبحث العلمي؛ انتخاب أو تعيين أحد مجالس الجامعة وكبار موظفي الجامعة؛ منح الدرجات، ومنح الدرجات الفخرية أو سحبها؛
- 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.

2.1.2.4. المهام الأكاديمية: وتتمثل فيما يلي:

- تعزيز وتنظيم ومراقبة عملية التدريس والبحث العلمي في الجامعة؛

- مناقشة المسائل الأكاديمية واتخاذ 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؛ والمحافظة على منسوبي الجامعة من الأكاديميين والباحثين، والاهتمام بالحياة الجامعية.

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 (محمد و عبد الرزاق ، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، 2019، ص ص: 357-360).

وفي الأخير من خلال ماسبق في هذه التجربة نلاحظ توفر التطبيق الصارم للمبادئ ومشاركة الأطراف التي لها علاقة بالجامعة كأهم عوامل مساعدة على نجاح الحوكمة في التعليم العالي البريطاني. كما توفر في هذه التجربة الإستقلال الأكاديمي والمالي والإداري. وكما نجد أن في كل تجربة خاصة قواعد الشفافية والمحاسبة والمساءلة من الجهات المختصة.

5. خاتمة: تعد حوكمة الجامعات حجر الأساس وأحد الأسس والأنظمة الحديثة التي تساهم بشكل فعال في النهوض بالمؤسسات الجامعية المختلفة سواء أكانت عمومية أو خاصة، ومهما اختلفت طبيعتها العلمية ومدى قدرتها التمويلية نظرا لإيجابياتها المتعددة ومدى فاعلية مبادئها على تحسين الخدمات التعليمية وتحقيق الجودة، وهو ما يبرر قيادة الجامعات في مجال البحوث العلمية المختلفة وكذا تمركزها في الصدارة ضمن أنجع المؤسسات الجامعية في العالم، وهذا ما يشجع خاصة الدول النامية على الإستفادة من هذه التجارب الناجحة وتدارك ما فات من خلال الإعتماد أهم النقاط الأساسية المعتمدة في عملية الحوكمة، وجعل قطاع التعليم العالي الوجهة الأولى والأساسية التي يمكن أن تساهم بشكل جذري في بناء اقتصاديات قوية ومتطورة.

1.5. نتائج الدراسة: من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر حوكمة الجامعات عن تلك السلوكيات التي توضح كيفية ممارسة السلطة وتحقق 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؛
- تهدف حوكمة الجامعات إلى تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات؛
- من بين آليات تطبيق حوكمة الجامعات نجد آليات تعزيز الرقابة وآليات تعزيز المشاركة، بالإضافة إلى آلية تعزيز الاستراتيجية وكلها تسعى إلى تحقيق الضمان الفعال لسير تطبيق مقارنة هذا المفهوم؛
- تعد التجربة الأمريكية رائدة تمارس الحوكمة في أعلى المستويات من خلال الهيئات المذكورة بدءاً من التوجه العام لهذه الجامعات، وكما تتجسد مستويات المشاركة في كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة بالجامعة والتمكين من الانخراط في كل الهيئات سواء بالتعيين أو الانتخاب... وغيرها؛
- إن التجربة 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.

2.5. توصيات الدراسة: من خلال هذه الدراسة نشير لبعض التوصيات من بينها:

- محاولة التخلص من مركزية التعليم العالي لأنه يعد السبب الرئيسي في ضعف مستوى إستقلالية الجامعات من أجل تسهيل تطبيق مفهوم الحوكمة؛
- ضرورة التوفيق بين ديمقراطية التعليم العالي من جهة وتحقيق الجودة والتميز من جهة أخرى من أجل منح إستقلالية أكبر للجامعات تسمح لها بتنوع مصادرها مما يساعدها على التجديد والابتكار؛
- ضرورة تعزيز لامركزية المؤسسات الجامعية خاصة في الدول النامية التي تشهد تذبذب وتصدع كبيرين في منظوماتها التعليمية؛
- ضرورة الإستفادة من الأنظمة الناجحة في حوكمة الجامعات على المستوى العالمي وذلك بالاعتماد على أهم النقاط الأساسية المطبقة فيها، ومن خلال عقد اتفاقيات تعاون مع الجامعات الناجحة في تطبيق الحوكمة على الصعيد الدولي؛

- ضرورة إتاحة الفرص للجامعات والكليات لاختيار خططها التعليمية ومناهجها، مع إعطاء الجامعات والكليات مزيداً من الصلاحيات لقبول المشاريع والتعاون مع مؤسسات البحث العلمي من تطبيق مبادئ المشاركة والمساءلة... وغيرها من المبادئ التي تلعب دوراً فعالاً في تعزيز كفاءة أداء الجامعات.

6. المراجع

✓ الأطروحات:

- سناء حقطه. (2016-2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات المصلحة -دراسة حالة جامعة سطيف 01. علوم التسيير (تخصص حوكمة ومالية المؤسسة). سطيف: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (جامعة فرحات عباس).

✓ المقالات:

. C Bratianu و F Pinzaru. (2015). University Governance as a Strategic Diving Force . *Proceedings of 11th European Conference on Management Leadership and Governance* . Portugal.

- أحمد سعيد بامخرمة، و محمد عمر باطويح. (2010). تطبيق مفهوم الحوكمة في الجامعات العربية الحكومية: السبل والتحديات. *مجلة إقتصاديات إفريقية* .

الحاج عرابية، و ليلي عيسى. (2017). حوكمة الجامعات بين المتطلبات والمعوقات. *مجلة دراسات* .

- بركات سارة، و رجال ايمان . (2018). إستقراء التجارب الأجنبية والعربية في تطبيق حوكمة الجامعات وتحليل واقعها في الجزائر. *مجلة الباحث الإقتصادي* .

- بن العاربية حسين، و بلبالي عبد السلام. (2018). حوكمة الجامعات: مدخل لإدارة - الجودة الشاملة في التعليم العالي -جامعة أحمد دراية (أدرار، الجزائر) نموذجاً . *مجلة البشائر الإقتصادية* .

- بن ثابت علال. شارف عبد القادر، (2018) مكانة سوق الأوراق المالية ضمن نظام الحوكمة " دراسة مقارنة

لنموذج الأمريكي وبعض الدول العربية "، *مجلة finance et marche*، جامعة مستغانم، المجلد 5، العدد 1، على

الرابط الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/53138>

- دلال ب، & محمد د (2019)، دراسة تحليلية ومقارنة لقياس الحوكمة في بعض الجامعات الجزائرية. *مجلة البحوث الإقتصادية والمالية* .

- دداش أمينة، (2018)، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، *مجلة finance et*

marche، جامعة مستغانم، المجلد 5، العدد 1، على الرابط الإلكتروني:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26311>

- زهرة عباس. (2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين التغيير ومعوقات التطبيق -نماذج جامعات دولية في مجال الحوكمة- . *مجلة نفاث إقتصادية* .

- زيدان محمد، و زيدان عبد الرزاق. (2019). حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة. *مجلة البشائر الإقتصادية* .

- زيدان محمد، و زيدان عبد الرزاق . (2019). حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة. *مجلة البشائر الإقتصادية* .

- سمية كروان. (دون ذكر السنة). واقع تطبيق الحوكمة في الجامعة الجزائرية. *مجلة بحوث* .

- سمير بارة. (2017، ص ص: 179-182). الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- 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 (العدد 39).
- محمد عيد، و هالة فوزي. (2017). تطوير الأداء الإداري بالجامعات السعودية. مجلة دراسات في التعليم الجامعي.
- مقيدش نزيهة . (دون ذكر السنة). قياس الحوكمة في الجامعة الجزائرية -دراسة تحليلية على ضوء نتائج بطاقة قياس الحوكمة المعتمدة من طرف البنك الدولي. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية.
- ✓ المداخلات:

- Kiwek, M. (2015,). The unfading power of collegiality? University governance in Poland. *International Journal of Educational Development*.