

جودة التعليم العالي في ظل حوكمة الجامعات

The quality of higher education under university governance

عبد السلام الأشهب^{1*}، فوزي لوحيدي²¹ مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)² مخبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي (الجزائر)،

lachheb-abdessalam@univ-eloued.dz

تاريخ الاستلام : 2020/06/14 ؛ تاريخ القبول : 2020/09/05

ملخص : تعتبر حوكمة الجامعات من بين الأساليب الإدارية الحديثة التي لجأت إليها الجامعات لضمان جودة التعليم العالي، فهي تهدف إلى الرقي بجودة الخدمات التي تقدمها، وقد زاد الاهتمام بتنظيم حوكمة الجامعات بعد تطور نظم التعليم المعتمدة وكذا تطور في معايير تصنيف الجامعات دوليا. وتهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة واقع حوكمة الجامعات ودورها في ضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، وأيضا الإشارة إلى مجمل العراقيل التي تواجه الجامعات عند تطبيق الحوكمة، وكذا السبل الكفيلة أو المعتمدة لتفعيل هذا الأسلوب مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: حوكمة جامعات؛ تعليم عالي؛ جودة.

Abstract : University governance is among the modern administrative methods that universities have resorted to ensure the quality of higher education. It aims to improve the quality of the services it provides, and interest in adopting university governance has increased after the development of accredited education systems as well as in the standards of universities classification internationally. This research paper aims to know the reality of university governance and its role in ensuring the quality of higher education in Algeria, and also to point to the overall obstacles that universities face when applying governance, as well as the means that are guaranteed or approved to activate this method in the future.

Keywords : university governance ; higher education; quality.

1- مقدمة

يشهد التعليم العالي اهتماما بالغا على كافة المستويات في مختلف دول العالم، إضافة إلى أنه يشهد تطوراً مستمراً نحو الأفضل لمواكبة حاجات الأفراد والمجتمعات، وينظر إلى التعليم العالي على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدّم المجتمعات، عن طريق إعداد الموارد والطاقات البشرية، وكذا إعداد القيادات الفكرية في مختلف المجالات التربوية، العلمية والمهنية. وقد أكد على ما سبق تقرير منظمة اليونسكو حيث تمّ الإعلان من خلاله أنّ الحياة في ما بعد القرن العشرين تعتمد على أربعة أعمدة للتعلّم وهي: تعلّم لتعرف، تعلّم لتعمل، تعلّم لتكون وتعلّم لتشارك الآخرين. من جهة أخرى، عرفت أنظمة التعليم العالي في العقود الأخيرة تحولات عميقة متأثرة بالتطورات الإقليمية والدولية كالنمو السريع في التحاق الطلاب، الانخفاض النسبي في التمويل العمومي والمنافسة على أوسع نطاق بين مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى تنامي أهمية البحث والابتكار في الاقتصاديات العالمية القائمة على المعرفة.

إنّ الحاجة لمواكبة هذه التحولات والتغيرات العميقة، دفعت بالهيئات والحكومات إلى ضرورة إعادة النظر في استراتيجيات قطاع التعليم العالي وفي كل ما يمكنه ضمان جودة خدماته. فبدأت محاولات تقييم الأداء الجامعي وتحسينه من خلال التأكيد على مفاهيم الجودة كاتجاه تطوري معاصر، ونظراً لما تقوم به آليات الجودة من أدوار متعدّدة في المحافظة على القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وتكييف مخرجاتها مع متطلبات المجتمع وسوق العمل، فإنّ جودة التعليم العالي أصبحت ضرورة ملحة يتطلّب ضمانها توفير إطار من القواعد والقوانين والآليات التي يمكن لها أن تضمن حسن سير مؤسسات التعليم العالي بما يمكنها من تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق التخفيف من تضارب المصالح بين مختلف الأطراف ذات المصلحة (طلاب، هيئة التدريس، الموظفين، المحيط الخارجي، المجتمع المدني، الوزارة الوصية، النقابات....الخ)، وهذا من خلال تطبيق الشفافية، قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، وصولاً إلى إشراك الجماعات أصحاب المصالح في وضع أهداف الجامعة ومراجعة نتائجها، مع ضمان الرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي .

2- الإطار النظري لمفاهيم الدراسة:

1-2- مفهوم حوكمة الجامعات

قبل التطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الجامعات، يجدر بنا تقديم تعريف للحوكمة في المؤسسات والأهمية المحققة منها، وهذا ما ساهم في تطور استخدامات هذا المفهوم إلى مؤسسات أخرى ومن بينها الجامعات.

وردت لدى حوكمة المؤسسات عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:

هي الأسلوب الذي يحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الأهداف الفردية والمشاركة من جهة أخرى، وبعبارة أخرى إن إطار حوكمة المؤسسات يشجع على الإستخدام الفعال للموارد، ويحث أيضاً على توفير نظم المحاسبة والمساءلة عن إدارة هذه الموارد، والهدف من ذلك هو التقريب قدر الإمكان بين مصالح الأفراد والمؤسسات والمجتمع"، ما يعني أن الحوكمة تسعى إلى تحقيق أهداف كافة الأطراف ذات الصلة بها من جهة، وضمان الإستخدام الفعال للموارد عن طريق توفير نظام فعال يضمن المحاسبة والمساءلة عن الموارد المتاحة من جهة أخرى. (القرني، 2010، صفحة 116)

عرفتها مؤسسة التمويل الدولية بأنها " الهياكل والعمليات التي يتم من خلالها توجيه إدارة المؤسسات ومراقبتها"، هنا تم تعريف الحوكمة من خلال كونها نظام لإدارة المؤسسات، وهو مفهوم ضيق لأنه لم يوضح مختلف علاقات المؤسسة مع الأطراف سواء كانت داخلية أو خارجية.

عرفتها الوكالة الكندية للتنمية البشرية على أنها " تشمل القيم والقواعد والعمليات والأفراد والمؤسسات التي تحاول من خلالها تحقيق الأهداف المشتركة واتخاذ القرارات وتوليد السلطة والشرعية وممارسة السلطة" 3، ويلاحظ من خلال هذا التعريف أنه تم دمج مفهوم القيم مع القواعد والعمليات وإرتباط مفاهيم الشرعية والسلطة مع مفهوم ممارسة السلطة، سعياً لتحقيق الأهداف المشتركة عن طريق المشاركة في إتخاذ القرارات. ومنه يمكن تعريفها على أنها: الأسلوب الذي يسعى لتحقيق مختلف أهداف الأطراف ذات المصلحة (داخلية، وخارجية) مع المؤسسة، عن طريق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة في ظل إحترام القيم والقواعد، وتوفير نظم المحاسبة والمساءلة الفعالة التي تضمن إتخاذ قرارات صائبة .

وتسعى الحوكمة إلى رفع كفاءة أداء المؤسسات والعمل على وضع الأنظمة الكفيلة لتحقيق ذلك ومنع تضارب المصالح بين جميع الأطراف ذات العلاقة بها، لذا يظهر جلياً أن الحوكمة المؤسسات أهمية بالغة. (عباس، 2019، صفحة 142)

بعدما تطرقنا الى مفهوم حوكمة المؤسسة سننتقل الى مفهوم حوكمة الجامعات باعتبارها من احدى المؤسسات في المجتمع.

- عرفها خالد خميس السر على أنها: "تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي، بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات، نزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة معها"، ويتضح من خلال هذا التعريف أن حوكمة الجامعات تركز على مدى تطبيق نظم الجودة والتميز، إتباع أساليب المساءلة، الشفافية، والمشاركة وتغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية مما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي، كما أنه ركز على المبادئ الأساسية لحوكمة الجامعات عند تقديم تعريف لها. (السر، 2013، صفحة 38)

- عرفها إسماعيل صالح الفرا بأنها: "الممارسة الرشيدة لسلطات الإدارة الجامعية، وعملية صنع القرار من خلال الارتكاز على القوانين والمعايير والقواعد المنضبطة التي تحدد العلاقة بين إدارة المؤسسة الجامعية من ناحية وأصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالمؤسسة الجامعية من ناحية أخرى"، مما يعني أن حوكمة الجامعات تقوم على إحترام القوانين والقواعد التي تحكم علاقاتها مع كافة الأطراف ذات المصلحة من خلال الممارسة الرشيدة بغية إتخاذ قرارات صائبة. (الفرا، 2013، صفحة 25)

- وعرفها الكاتبان Marginson et Considine على أنها: " تحديد منظومة داخل الجامعات وأنظمة صنع القرار وتخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج السلطة وتسلسلها الهرمي، وعلاقة الجامعة بباقي المؤسسات الأكاديمية في المجتمع" من خلال هذا التعريف نجد أن حوكمة الجامعات عبارة عن نظام يتكون من مدخلات ومخرجات وعلاقة كل منهما بالآخر. (عباس، 2019، صفحة 143)

من خلال ما سبق يمكن تعريف حوكمة الجامعات على أنها: الأسلوب الذي تستطيع من خلاله الجامعات توجيه وإدارة نشاطاتها بما يضمن تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق إتباع خطط وأساليب فعالة سعياً نحو تحقيق أهدافها، مع ضرورة مشاركة كافة الأطراف ذات العلاقة بها من أعضاء هيئة التدريس والموظفين في عمليات إصلاح برامج التدريس، وعملية صنع القرار مع توفير الهيكل التنظيمي المناسب تبعاً لتغيرات بيئة الجامعة في ظل توفر آليات الشفافية والمساءلة والاستقلالية والفعالية.

1-3- مفهوم جودة التعليم العالي:

لقد تناول الباحثون والمختصون في مجال التعليم العالي في دراساتهم موضوع الجودة وعالجوه من أكثر من زاوية ومنظور، ما أدى إلى تعدد التعاريف المصطلحة للمفهوم، رغم توافقها في جوهرها وفي التأكيد على مبدأ الإلتقان في تقديم خدمة التعليم العالي، ومن أهم وأشهر التعاريف ما يلي:

عرّف الطائي والعبادي جودة التعليم العالي على أنها: "مقدرة مجموع خصائص ومميزات المنتج التعليمي الجامعي على تلبية متطلبات الطالب وسوق العمل والمجتمع، وكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة". (الطائي، 2008، صفحة 33)

كما يعرفها على أنها: "عملية توثيق البرامج والإجراءات وتطبيق الأنظمة واللوائح والتوجيهات، بهدف تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم الجامعي، والارتقاء بمستوى الطلبة في جميع الجوانب العقلية والجسمية والنفسية والاجتماعية والثقافية، ولا يتحقق ذلك إلا بإتقان الأعمال وحسن إدارتها". (الطائي، 2008، صفحة 35)

وتعرف جودة التعليم العالي على أنها: "مجموعة من الخصائص والصفات الإجمالية التي ينبغي أن تتوفر في الخدمة التعليمية بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على تأهيل الطالب وتزويده بالمعرفة والمهارات والخبرات أثناء سنوات الدراسة العليا، وإعداده في صورة خريج جامعي متميز قادر على تحقيق أهدافه وأهداف المشغلين وأهداف المجتمع التنموية". (فارة، 2006، صفحة 251)

واستناداً إلى ما سبق من تعاريف مقدمة للجودة يمكن تعريفها على أنها مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز التعليم وأبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات، وكذا التغذية المرتدة، والتي تؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف لكافة الجهات الداخلية والخارجية المنتفعة بالجامعة.

1-4- العناصر الأساسية لحوكمة الجامعات:

- تحتاج الممارسة الجيدة لحوكمة الجامعات إلى توفير عناصر ضرورية، ويمكن تحديدها فيما يلي :
- نظم وإجراءات لإتاحة الفرص للمشاركة الطلابية، وتوفير المعلومات ذات الصلة بالقرارات التي تمس مصالحهم.
 - نظام يحدد المجالس واللجان بمستوياتها المختلفة (الجامعات، الكليات، الأقسام، الوحدات)، ويتضمن سياسات مكتوبة وتحديد أدوار هذه اللجان والمجالس بوضوح وإتاحة هذه السياسات للجميع.
 - وثائق وأدلة مكتوبة ومتعددة توضح هيكل هذه المجالس واللجان، تشكيلها وواجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها وإجراءات ومعايير إختيار أعضائها، نظم المساءلة عن السياسات والقرارات التي تصدرها.

- توافر خلفيات علمية وخبرات عملية ذات الصلة بالتعليم الجامعي في أعضاء هذه المجالس واللجان، مع إستجابة هذين الأخيرين لمتطلبات ومواصفات الجودة والاعتماد والتوجه إليها مع إتاحة كافة المعلومات المطلوبة عنها.

- أسلوب العمل كفريق واحد يدار ذاتيا بعيد عن أسلوب الرئاسة.

- تهيئة مستمرة للأعضاء الجدد في هذه المجالس واللجان، وتحديث معلومات الأعضاء القدامى بشأن التغيرات في رسالة وأهداف وبرامج وخطط الجامعات والكليات.

- نظم وإجراءات محددة للتقييم الدوري والمستمر لفعالية هذه المجالس.

يعد توفر العناصر السابقة بكفاءة وفعالية من قبل الجامعات عنصرا ضروري لضمان تحقيق أهمية تطبيق الحوكمة في الجامعات. (الحكيم، 2011، الصفحات 318-319)

1-5- 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 كما يلي :

- تسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي 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 الاستراتيجية 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 إتخاذ 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 والشفافية في جميع تعاملات الجامعة.

- الفصل بين الملكية التنظيمية والإدارية والرقابة على الأداء. (الفراء، 2013، الصفحات 26-27)

1-6- حوكمة الجامعات: مقوماتها، مراحل تطبيقها، ونماذجها:

1-6-1- مقومات حوكمة الجامعات:

تحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق ورسن قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل القيادات الجامعية وأبرز هذه المقومات:

- توفر الإقناع الكامل لدى الإدارات الجامعية بقبول قواعدها ومبادئ الإشراف والرقابة، وهذا الاقتناع مهم وأساسي.
- توفر الثقة بين الأطراف المعنية في الجامعات من الإدارة إلى العاملين.
- وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة، إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل تطبيق القواعد والمبادئ المحددة.
- وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى نتائج بشكل دقيق وواضح.
- نظام إتصالات متطور وبتقنيات حديثة يسهل الاتصال المطلوب والمعتمد في مجال البحث العلمي.
- السياسات والإجراءات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية.
- إختيار القيادات الجامعية على أساس الكفاءة والخبرة والمؤهل الجامعي.
- الاقتناع بمبادئ الحوكمة وتوافر مقومات تطبيقها لدى الجامعات، يجعل هذه الأخيرة تحرص على التطبيق الجيد لمراحلها. (الفراء، 2013، صفحة 27)

1-6-2- مراحل حوكمة الجامعات:

- يمر تطبيق الحوكمة في الجامعات بعدة مراحل تكون متسلسلة ومتراصة فيما بينها.
- **مرحلة التعريف بالحوكمة:** هي أول مرحلة من مراحل الحوكمة، حيث يتم فيها التفرقة بين الحوكمة كثقافة وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، ويتم فيها توضيح طبيعة الحوكمة ومعالمها وجوانبها، تحديد الأبعاد والمفاهيم الخاصة بها وأدواتها وأساليبها.
- **مرحلة بناء البنية الأساسية للحوكمة:** حيث تحتاج الحوكمة إلى بنية أساسية قوية قادرة على إستيعاب حركتها وقادرة على التفاعل مع متغيراتها ومستجداتها.
- **مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة المؤسسية وتوقيته:** تحتاج الحوكمة إلى برنامج زمني محدد الأعمال والمهام حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية وتحديد المعوقات والصعوبات.
- **مرحلة تنفيذ وتطبيق الحوكمة:** وهي المرحلة التي تبدأ فيها الاختبارات الحقيقية، وقياس مدى إستعداد ورغبة الأطراف في تطبيق الحوكمة، حيث يتطلب التنفيذ عدد من الممارسات كإستقلالية السلطة، الشفافية، المساواة والمسؤولية، المساواة، ودراساتها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ.
- **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 الإدارية. (العريني، 2014، صفحة 118)

ولضمان التطبيق الجيد لتلك المراحل، يستدعي توفر لجان داعمة لذلك وهم :

- **لجان المجلس:** وتتبع مساهمتها في حوكمة الجامعات من خلال نشاطاتها، وفيما يلي تلخيص لعمل تلك اللجان:

- **لجنة المراجعة:** وتتمثل مهمتها فيما يلي: ضمان فعالية آليات الرقابة الداخلية من النفقات ومراقبة إدارة المخاطر في سير أعمال الجامعة، وللتحقق من جودة وثائق المعلومات المالية الموكلة إلى المدققين الخارجيين. خبرات الأعضاء الخارجيين في مجال المحاسبة والتمويل ذات قيمة كبيرة داخل هذه اللجان.

• لجنة المالية: وهي منفصلة عن لجنة المراجعة، تركز مهمتها على ضمان الإدارة المالية السليمة، كما أنها توصي مجلس إدارة الجامعة بإعتماد المبادئ التوجيهية للميزانية السنوية، ورصد النتائج الرئيسية والفروق الحاصلة فيها.

• لجنة الموارد البشرية: هنا الأمر يرجع لمجلس الإدارة على تحديد أولويات المفاوضات الجماعية مع مجموعة من الموظفين لتقييم الأثر المالي واعتماد اللوائح وسياسات تتعلق بظروف العمل ومعايير مكافآت أعضاء من موظفيها، وهذه اللجان تختلف من جامعة لأخرى.

• لجنة الحكم والأخلاق: إن هذه اللجنة تضمن على وجه الخصوص وضع توصيات حول قواعد الشفافية ومدونات الأخلاق المطبقة على أعضاء مجلس إدارة الجامعة والموظفين وكذا المهارات اللازمة والخبرات للعضو الجديد، وتعيين عضو مجلس إدارة جديد، إستنادا إلى البيانات المطلوبة، والترشيح لمنصب الرئيس ونواب رئيس المجلس، إن وجدت في ظل توفر معايير وآليات تقييم المجلس، والعمل على حل الصراعات الناتجة عن تضارب المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة وباقي الأقسام، وفقا للاحتياجات الجديدة في الجامعات هناك من يركز على إضافة لجنتين هما: لجنة العقارات، لجنة المسؤولية الاجتماعية. (عباس، 2019، الصفحات 146-147)

1-6-3 نماذج حوكمة الجامعات:

- **النموذج التعاوني:** ويقوم على القيم الجوهرية لصنع القرار غير الرسمي والشامل، والشفافية والوضوح للخيارات وصنع القرار، الخطوط المفتوحة للاتصال بين جميع مكونات وأعضاء الجامعة، والمساءلة والاحترام والثقة المتبادلة. ويدمج هذا النموذج أربع هيئات ممثلة في : مجلس الجامعة، مجلس الكلية، مجلس أعضاء هيئة التدريس، رابطة الطلبة للحوكمة من أجل توسيع خبرة ووعي أي مجموعة من الهيئات الأربعة المذكورة أعلاه، ويعزز هذا النموذج الثقة والاحترام المتبادل في المجتمع الجامعي من أجل إسهم جميع الأعضاء وحضورهم في هذا المسعى التربوي.

- **النموذج الزمالي:** حيث يكون أعضاء هيئة التدريس مجهزين لفهم الأهداف والطموحات الأكاديمية الخاصة بالجامعة وبالكيفية التي يصلون بها إلى تلك الأهداف، ويوجد لمصطلح الزمالة ثلاث مكونات أساسية:

* الحق في المشاركة في الشؤون المؤسسية .

* العضوية الموائمة مع صحبة علمية تكون فيها الصداقة والمحادثات مزدهرة.

* المعرفة المتكافئة في مجالات متنوعة تمنع المعاملة التفضيلية للكلية في تخصصات معرفية مختلفة.

- **النموذج السياسي:** وهذا النموذج يركز على ثلاث مصادر : نظرية الصراع، نظرية مجتمع القوة، نظرية مصلحة المجموعة، ويقترح هذا النموذج في تحليله للحوكمة أن يكون التركيز على البناء الاجتماعي التنظيمي وديناميكيات وضوح المصلحة والعملية التشريعية وتنفيذ السياسة، وهناك أنشطة سياسية عاملة، وبخاصة في عمليات صنع السياسة في الجامعة.

- **نموذج الشركة:** ينظر هذا النموذج إلى الجامعة من منظور عالم الأعمال، ذلك أن الجامعة أسست وفقا لمفهوم السوق الموجهة بالأهداف، إن الجامعة أسست بمفهوم الشركة وأن التعليم الجامعي ينتمي إلى عالم الأعمال حيث تقدم فيه برامج ذات الصلة بالمطالب الصناعية واحتياجات السوق، ويجعل الربح الهدف الذي يوجه وظائف الجامعة.

- **النموذج البيروقراطي:** هو هيكل رسمي يمتلك أنماطا محددة من النشاط المتصل بالوظائف الموضحة بدقة في القانون وفي سياسة القرارات، كل شيء يتم تفويضه من الأعلى إلى الأدنى عبر العرف، إن النموذج البيروقراطي لحكومة الجامعة الذي يشغل فيه العمداء، ومدراء التسجيل، المسؤولون الماليون، أدوار مختلفة وغير متطابقة تماما. (عقلان، 2015، صفحة 20)

1-7- مبادئ حوكمة الجامعات:

- **الإفصاح والشفافية:** وتشمل الإفصاح عن السياسات التعليمية، والتنفيذية للجامعات، وطرح الآراء والأفكار والتعاون والتنسيق بين أفراد المؤسسة الجامعية؛

- **صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة:** وتتخلص في السماح لأعضاء مجلس الجامعة بإبداء آرائهم، وإعطائهم الفرص في المشاركة، والمناقشة وتقبل مقترحاتهم، مع وضع مكافآت وحوافز مالية وإدارية.

- **ضمان حقوق أصحاب المصلحة:** ويقصد بأصحاب المصلحة الفئة المستفيدة من وجود الجامعة، ويمكن حفظ حقوقهم من خلال تنفيذ السياسات التعليمية، وتزويد الطلاب بالعلم والمعرفة، وتخريج قوى مؤهلة للنهوض بالتنمية بكفاءة.

- **مسؤولية مجلس الجامعة:** تحديد المهام والمسؤوليات بوضوح لجميع العاملين، مما يؤدي إلى ممارسة الإدارة بشكل منسجم مع مبادئ وآليات الحوكمة المعمول بها وفق التشريعات.

- **تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة:** كون ذلك يؤثر بشكل مباشر على سير إدارة الجامعة ويأتي بنتائج عكسية.

- **السلطة:** بمعنى السلطة المخولة لمدير الجامعة من طرف الهيئات الحكومية في الدولة، والتي يمارسها عن طريق وكلائه، العمداء، رؤساء الأقسام... الخ.

- **التمثيل:** الحوكمة الجامعية الفعالة تتطلب هيئات تمثيلية مهنية وطلابية على مستوى الكليات ومجلس الجامعة، وأيضا على مستوى المحيط الخارجي للجامعة.

- **المشاركة:** حيث تشارك الأطراف المكونة للحوكمة الجامعية عن طريق ممثلها في كل الأمور.

- **التقييم:** على مستوى الأقسام، الكليات، والجامعة ككل، بصفة دورية بمشاركة الأطراف المعنية.

- **المساءلة:** تتعلق بأصحاب السلطة، والمسؤولية على مستوى الجامعة من الأطراف الداخلية

والخارجية. (جقطة، 2017، الصفحات 44-45)

1-8- أهداف جودة التعليم :

هناك مجموعة من الأهداف يراد تحقيقها من تطبيق الجودة في التعليم العالي يمكن إيجازها بالآتي:

- تطوير قطاع التعليم بمختلف أقسامه ووحداته.

- توفير البيئة الأكاديمية والنفسية والاجتماعية الداعمة للإبداع والتميز والابتكار.

- إيجاد ارتباط مؤسسي بين القطاعين العام والخاص من جهة ومؤسسات التعليم العالي من جهة أخرى.

- تحسين نوعية وكفاءة ومواءمة التعليم العالي لمتطلبات المجتمع.

- مواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها في الإدارة وفي البرامج الأكاديمية. (بلقاسم،

2008، صفحة 5)

3- حوكمة الجامعات كمدخل لضمان جودة التعليم العالي:

تعرف حوكمة مؤسسات التعليم العالي أنها تطبيق معايير ونظم الجودة والتميز التي تحكم أداء مؤسسات التعليم العالي بما يحقق سلامة التوجهات وصحة التصرفات ونزاهة السلوكيات، وبما يضمن تحقيق الشفافية والمساءلة والمشاركة من قبل جميع الأطراف، وتغليب مصلحة المؤسسة على المصالح الفردية، بما يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي وحماية مصالح جميع الأطراف ذات العلاقة المباشرة وغير المباشرة بالمؤسسة.

1-3- جودة التعليم العالي في ظل استقلالية الجامعات:

يكن استقلال الجامعات في استقلالها عن مؤسسات وأجهزة الدولة المختلفة، وهذا الاستقلال يتضمن حرية الجامعات في اتخاذ القرارات المنظمة لشؤونها الداخلية، سواء فيما يتعلق بالعمل الأكاديمي، أو الجوانب الإدارية المختلفة، وكذا مطلق الحرية في إدارة شؤونها المالية، وتحديد أولوياتها بما لا يتعارض بالطبع مع مبدأ المحاسبة والشفافية.

2-3- الحكم الذاتي للجامعات (الاستقلال الإداري):

برز توجه المؤسسات التعليمية في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين نحو مدخل الحكم الذاتي كوسيلة لتطوير أداء المؤسسات التعليمية وتمكينها من التغلب على المشكلات التي تواجهها وتحسين الجودة والنوعية بها. ويأتي الحكم الذاتي كركن رئيسي لاستقلالية الجامعات، ويعنى بحرية الجامعة في إدارة شؤونها الداخلية ورسم هيكلها التنظيمية، وممارسة وظائفها الإدارية الأساسية، ورسم تشريعاتها وقوانينها واللوائح الخاصة بها، كما يكون لها الحق في تعيين أعضاء هيئة التدريس والإداريين فيها، إضافة إلى تشكيل الوظائف القيادية بها بطريقة ديمقراطية على أساس الانتخاب دون أي تدخل خارجي. عموماً يصطلح للحكم الذاتي تعريفات متعددة، إذ يعرف على أنه : "مدخل إداري تعليمي يعزز الحكم الذاتي لأعضاء الإدارة بالمؤسسة التعليمية، ويوفر لهم المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة، والتطوير والتحديث، والتنمية المهنية المستدامة، ومن خلال اللامركزية التي يعتمد عليها استخدام هذا المدخل تنتقل المؤسسة من رقابة السلطات المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتأسيس مهامها طبقاً لظروف احتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء الإدارة أكثر استقلالية ومسؤولية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية والتنمية وتوزيع الموارد البشرية والمادية في المؤسسة. (جقطة، 2017، الصفحات 54-55)

ويمكن القول أن الحكم الذاتي يسهم في خلق مناخ تعليمي للطالب، ويساعد في تفعيل الكفاءة الإدارية ويزيد من عملية محاسبية أعضاء هيئة التدريس، وبالتالي ترتقي الإدارة وتصبح أكثر قدرة على إشباع حاجات الطلاب والمجتمع المحلي. كما أنه يسعى إلى تحقيق المرونة العالية واللازمة لإشراك العديد من الأطراف المعنية، لتحديد احتياجات الطلاب المختلفة من بيئة لأخرى والسعي نحو تحقيقها. ويعتبر الحكم الذاتي للجامعة مطلباً أساسياً لسير العمل وتقدمه، ولولاه لما استطاعت الجامعة أن تتمتع بالاستقلال الأكاديمي الذي ينعكس على أدائها لوظائفها التعليمية والبحثية وخدمة المجتمع.

3-3- الحرية الأكاديمية (الاستقلال الأكاديمي):

تعد الحرية الأكاديمية مطلباً مهماً من مطالب استمرار المشتغلين بالعلم والبحث والتدريس الجامعي في نشاطهم بعيداً عن هاجس الخوف والقلق من السلطات أو الزملاء أو المؤسسات أو المجتمع ككل، وإن توافر الحرية الأكاديمية لهؤلاء أمر أساسي في عصر أصبحت فيه الديمقراطية معياراً مهماً لتطور المجتمعات وتقدمها، ليتمكنوا من البحث عن الحقيقة بشكل أفضل، وابداء الآراء والدفاع عن وجهات النظر وفق إطار الأنظمة الجامعية والذوق العام والعرف المجتمعي، ليكونوا على جاهزية للتعامل بدنياميكية مع النظم الاجتماعية والمؤسسات المختلفة.

وقد برزت محاولات عديدة ومتنوعة لبلورة مفهوم الحرية الأكاديمية نعرض بعضها فيما يلي:

حسب إعلان ليما بشأن الحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي الصادر عن المنظمة العالمية للخدمات الجامعية في كانون الأول 1988 فإنه عرف الحرية الأكاديمية على أنها تعني: "حرية أعضاء المجتمع الأكاديمي فردياً، أو جماعياً في متابعة المعرفة وتطويرها وتحويلها من خلال البحث والدراسة والمناقشة والتوثيق والإنتاج والخلق والتدريس والقاء المحاضرات والكتابة، وهي تعتبر شرطاً أساسياً لوظائف التعليم والبحث والإدارة والخدمات التي تسند للجامعات وغيرها".

في حين نص إعلان عمان للحرية الأكاديمية واستقلال مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الصادر عام 2004 على أن الحريات الأكاديمية تشمل حق التعبير عن الرأي وحرية الضمير وحق نشر المعلومات والمعارف وتبادلها، كما تشجع حق المجتمع الأكاديمي في إدارة نفسه بنفسه واتخاذ القرارات الخاصة بتسيير أعماله ووضع ما يناسبها من اللوائح والأنظمة والإجراءات التي تساعد على تحقيق أهدافه التعليمية والبحثية والعلمية. (البغدادى، 2006، الصفحات 177-178)

وبهذا تعتبر الحرية الأكاديمية ركناً أساسياً تقوم عليه الجامعة وشرطاً أساسياً لاستمرارها ونموها من أجل الوفاء برسالتها، وتساعد الحرية الأكاديمية الجامعيين كأفراد على الاستثمار الأمثل لقدراتهم واستقلالية آرائهم والموضوعية في إصدار أحكامهم، وتحميمهم من التدخل في ممارساتهم، ما يزيد كفاءة العمل الجامعي، ويحقق للجامعة وظائفها بصورة فعالة ويضمن جودة مخرجاتها .

وكي يضطلع التعليم العالي بمهامه ويضع نفسه في خدمة المجتمع ينبغي له أن ينأى بنفسه عن الضغوط الذي قد تحرفه عن مساره وأن يتمتع بالاستقلال، فالاستقلال المسؤول والخضوع للمساءلة وجهان لا ينفصلان للحرية الأكاديمية المفهومة بصورة سليمة.

الخلاصة

يعتبر قطاع التعليم العالي من بين القطاعات الهامة والحساسة في تقدم الدول، حيث هذه الأخيرة تعمل على إحداث إصلاحات في قطاع التعليم العالي والتخلي عن الأساليب التي لا تتماشى مع التغيرات الحاصلة في البيئتين الداخلية والخارجية، ومن بين تلك الإصلاحات إنتهاج أسلوب جديد لإدارة الجامعات وإمدادها بأكثر الصلاحيات، ويتمثل هذا الأسلوب في الحوكمة. هذا الأخير يعتبر كنظام رقابي وإشرافي ذاتي يضمن حقوق جميع الأطراف ذات المصلحة بالجامعة دون تمييز، من خلال الاستثمار الجيد للموارد، وبناء الاستراتيجيات الكفأة التي تساعد في إتخاذ القرارات الصائبة، وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق الحوكمة في الجامعات سألفة الذكر مختلفة وذلك بحسب طبيعة الجامعة أكانت خاصة أم عامة وكذا طبيعة النظام التعليمي السائد بها، وهذا ما يثبت

أنه لا يوجد نموذج واحد للحوكمة صالح لكافة الجامعات، وإنما كل جامعة تختار النموذج الذي يناسبها وتكيفه معها.

قائمة المراجع:

- أحمد عبد القادر القرني. (2010). مسببات عدم إفصاح الشركات المدرجة في سوق الأسهم السعودية وفقاً لمتطلبات لائحة حوكمة الشركات. مجلة جامعة عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، صفحة 116.
- إسماعيل صالح الفراء. (2013). الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات. ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة، صفحة 25.
- أفراح محمد محسن يحي عقلان. (2015). واقع أوليات الحوكمة الأكاديمية في كلية التربية. مجلة علوم التربية، صفحة 20.
- خالد خميس السر. (2013). عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل بعنوان حوكمة مؤسسات التعليم العالي، غزة، صفحة 38.
- زهرة عباس. (2019). حوكمة الجامعات كمدخل لإصلاح التعليم العالي بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق. مجلة دفاتر اقتصادية، صفحة 142.
- زياد بلقاسم. (2008). إمكانات وتحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التعليم العالي بالجزائر. المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي والتطبيقي في الدول العربية، السعودية، صفحة 5.
- سناء جقطة. (2017). دور حوكمة الجامعة في تحسين جودة التعليم العالي، سطيف، الجزائر.
- عبد السلام إبراهيم البغدادي. (2006). الحريات الأكاديمية و الإبداع : دراسة نظرية و تطبيقية في ضوء التجارب العراقية و العربية و العالمية. مركز عمان لدراسات حقوق الانسان، صفحة 177-178.
- فاروق جعفر عبد الحكيم. (2011). حوكمة الجامعات مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة. مجلة علوم التربية، الصفحات 318-319.
- منال بنت عبد العزيز علي العريني. (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية. المجلة الدولية المتخصصة، صفحة 118.
- يوسف أحمد أبو فارة. (2006). واقع تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، صفحة 251.
- يوسف حليم الطائي. (2008). إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي (المجلد ط1). عمان: مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع.