

تاريخ الاستلام: 2017/01/30 - تاريخ التحكيم: 2017/03/25 - تاريخ النشر: 2017/06/02

الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي

د. سمير بارة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - (الجزائر)



Abstract:

The university governance of the most modern approaches followed by institutions of higher education, in the light of contemporary challenges, the complexity of the dynamic environment surrounding contemporary universities, in accordance with the positives of applied had achieved effective results on the level of the educational output, matching the major economic institutions, which features the quality of its services, approved that reflected the importance of this study to reveal the nature of the university governance modern, and how to apply, the traits after addressing the most important global experiences and Arabic.

Keywords: University Governance, University, Quality

الملخص:

تعتبر الحوكمة الجامعية من أهم المقاربات الحديثة التي اتبعتها مؤسسات التعليم العالي حاليا، في ظل تزايد التحديات المعاصرة، وتعدّ ديناميكية البيئة المحيطة بالجامعات المعاصرة، ووفقا لإيجابيات تطبيقها فقد حققت نتائج فعالة على مستوى المخرجات التعليمية، مضاهية بذلك كبرى المؤسسات الاقتصادية، التي تتميز بجودة خدماتها، ووفق لذلك تتجلى أهمية هذه الدراسة التي تهدف إلى الكشف عن طبيعة الحوكمة الجامعية كمقاربة حديثة، وكيفية تطبيقها، وميزاتها بعد التطرق لأهم التجارب العالمية والعربية لها.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة الجامعية، الجامعة، الجودة.

مقدمة:

تعتبر الحوكمة من الموضوعات الهامة ومن المقاربات الحديثة والمعاصرة، التي جرى تطبيقها في كافة المؤسسات والمنظمات المحلية والوطنية والإقليمية والدولية، وهذا جراء ما حدث خاصة بعد سلسلة الأزمات المالية المختلفة التي وقعت في الكثير من الشركات والمؤسسات العالمية في نهاية القرن الماضي.

وإذا كانت مهمة الجامعات اليوم كمؤسسات تعليمية هو تحقيق ثلوث نشر المعرفة، والتعليم والتكوين، وخدمة المجتمع، فإن هذه الوظائف حاليا لا تقوم لها قائمة في ظل التحديات المعاصرة والبيئة الديناميكية المحيطة بالجامعة إلا بانتهاج العديد من الآليات والمقاربات الحديثة، التي ذاع انتشارها وأهميتها الميدانية عبر دول العالم، وأهمها مقارنة الحوكمة، والتي تعبر على مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المنظمات، وفق منهجية أساسها تحديد وتوزيع الحقوق والمسؤوليات على مختلف الأطراف في المنظمة، من مجلس إدارة ومدراء ومساهمين وغيرهم من أصحاب المصلحة، ووجود نظام فعال لصنع القرارات وتحقيق الفعالية فيها.

إن الأزمات التي تواجهها الجامعات المعاصرة وخاصة العربية، من ارتفاع تكلفة التعليم الجامعي، والاحتفاظ الطلابي، وتحدي الجودة التعليمية،.. وغيرها كثير، يدعو إلى الوقوف على ضرورة معرفة جوهر الحوكمة وتطبيقها، نظرا للأثر الذي تحدثه من جراء تطبيقها على مواجهة مشكلات الجامعات اليوم، وخاصة على متلقي الخدمة التعليمية.

وفقا لذلك تتجلى أهمية هذه الدراسة، والتي تنبع من أهمية موضوع الحوكمة كمقاربة حديثة، ودورها في تعزيز دور الجامعات كمنظمات تجسد التوجه نحو تطوير وتنمية المجتمع، وخلق الكادر المتميز.

لذا فإن أهم ما تحدف له هذه الورقة البحثية هو:

- كشف جوهر وطبيعة الحوكمة الجامعية كمقاربة حديثة.
 - كشف كيفية تطبيق الحوكمة الجامعية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة.
 - تحديد إيجابياتها في ظل تقييم تجارب تطبيقها على المستوى العالمي والعربي.
- وعليه سناقش في ظل هذه الأهداف والأهمية التساؤلات البحثية الآتية: فيما تتمثل طبيعة الحوكمة الجامعية كآلية ومقاربة حديثة لتسيير مؤسسات التعليم العالي؟ وكيف يتجلى دورها في تحقيق الجودة الشاملة وفقا للتجارب الميدانية لها عربيا وعالميا؟ وباتجاه المنهج الوصفي التحليلي، سأحاول الإجابة على هذه التساؤلات وتحليلها وإثراء هذا الموضوع، وذلك باتباع المحاور الآتية:

أولا: الحوكمة الجامعية: أساسيات في الماهية

1. مفهوم وأهمية الحوكمة الجامعية:

بالرجوع إلى الأدبيات التي تناولت مفهوم الحوكمة على المستوى المؤسسات الدولية أو على مستوى الباحثين، سنجد أن هذا المصطلح شكل جدلا مفاهيميا عميقا، سواء بخصوص أصل ونشأة المصطلح، أو مدلوله.

فمن حيث أصله ونشأته، عرف مصطلح Good Governance عدة ترجمات إلى اللغة العربية، عكستها عدة مصطلحات تشير إليه نذكر منها: الحكمانية، الحاكمية، الحكم، إدارة الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، الحكم الصالح، الحكم الراشد وتفسر طبيعة العلوم الإنسانية والاجتماعية تعدد هذه الترجمات، ففي الوقت الذي تبنت فيه العديد من مراكز الدراسات والبحوث مثل المنظمة العربية للعلوم الإدارية مصطلح الحكمانية كترجمة لـ Good Governance تبني مجمع اللغة العربية ترجمة الحوكمة. (باروت، 2004، ص174)

في حين ترى (الشعراوي، 2001، ص3) أن أنسب ترجمة لهذا المصطلح هي إدارة شؤون الدولة والمجتمع، لكن ما تم تداوله في معظم الكتابات والأدبيات الأكاديمية هو مصطلح الحكم الراشد أو الحوكمة.

فقبل أن يدخل مفهوم الحكم الراشد "La Bonne Gouvernance" في أدبيات السياسة والإقتصاد، كان يعبر عن كيفية إدارة السيادة أو إدارة التسيير بمجمع إجتماعي معين (Jessop, 1998, p32)، وكان يشمل جزئيا مفهوم الحكومة "Gouvernement" فحسب "Gary Stoker" يمكن إرجاع أصل الكلمة إلى تعابير كانت تستعمل للدلالة على قيادة السفن في العصرين اللاتيني واليوناني القديمين (deAlcantara, 1998, p115)، ومنذ ذلك الحين بقي المفهوم يستعمل أساسا و لمدة طويلة في القضايا ذات العلاقة بالمسائل الدستورية والقانونية المتعلقة بتسيير شؤون الدولة المدينة أو إدارة بعض المؤسسات المهنية.

إلى أن تم استخدامه من طرف المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها البنك العالمي حيث استعمل مفهوم الحكم الراشد "Good Governance" ولأول مرة في تقريره السنوي لعام 1992 المعنون بـ "Governance and Development" (The World Bank, 1992, p1)

ويتبع التعريفات المقدمة له، يتضح أن هذا المفهوم ظهر في الأدبيات الاقتصادية على مستوى الشركات، وقد تم استعارته من طرف الباحثين في مجال التعليم العالي، ليتم تكيفه وتطبيقه على مستوى المؤسسات الجامعية باعتبارها مؤسسات خدمية، نظرا لما أصبحت تعانيه هذه المؤسسات من أزمت متعددة المستويات، ورغم ذلك هناك عدم إجماع حول تعريف الحوكمة الجامعية ونشأتها.

فقد ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظرا لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة. (حلاوة وطه، 2013، ص 89)

ومن حيث النشأة أكد (Yang, 2007, p12) أن الولايات المتحدة الأمريكية قامت بتفعيل نظم الرقابة على التعليم الجامعي، وتحقيق ضمان مستوى جيد من الأداء الجامعي، ودعم القرارات الجامعية القائمة على المشاركة، وتدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية، وبذلك تعد الرائدة في تطبيق هذا المفهوم عالميا.

أما من حيث التعريف فقد تعددت واختلفت، حيث يعرفها البنك الدولي (The World Bank, 2000, p59) بأنها 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.

يرى كل من (Berman and Jekowski, 2002, p5) أن الحوكمة الجامعية تعبر عن مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة، والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة الجامعية، وتحقيق النجاح التنظيمي، والإدارة الجامعية المتميزة، إلى جانب تنظيم العمليات، والعلاقات بين الجامعات، والجهات المعنية الأخرى. ف ي حين يعرفها (العربي، 2014، ص 118) أن الحوكمة في الجامعات عبارة عن فُدرَة الجامعات على تحقيق أهدافها، بمستوى عال من الجودة، وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال الإدارة الرشيدة".

أما (نعمة، 2011، ص 511) يعرفها بأنها كيفية توجيه المنظمة لنفسها وللعمليات والنظم داخل هذه المؤسسات، وأنظمة اتخاذ القرار وعلاقات هذه المؤسسات مع الهيئات الأكاديمية المختلفة داخلها ومع الدولة وعالم الأعمال والمجتمع خارجها".

ويعرفها كل من (خورشيد ويوسف، 2009، ص 13) بأنها "مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الإستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة وأهدافها الاستراتيجية، وهي بذلك تعني النظم التي تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية الجامعة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية".

ويرى (ناصر الدين، 2012، ص 9) أن الحاكمية الجامعية نظام لمواجهة الاستبداد الإداري في الجامعات، الذي توجده العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والمتلقين لها، وهي بذلك:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة.
- تنظيم للعلاقات بين مجالس حاكمية الجامعة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجلس العمداء).

- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة ومجالس حوكمة الجامعة بما يضمن جودة مخرجات الجامعة.

كما يرى (عزت، 2009، ص12) أن الحوكمة في الجامعات عبارة عن منظومة متكاملة تتمثل في مجموعة من القوانين والأنظمة والتعليمات التي تهدف إلى جودة العمليات، والمخرجات وتميزها، وذلك من خلال اختيار الاستراتيجيات المناسبة والفعالة لتحقيق غايات الجامعة.

وعليه نخلص للقول أن مفهوم الحوكمة الجامعية هي مجموع الآليات التي تستخدمها الجامعة لإدارة مؤسساتها، ولتحديد وتطبيق أهدافها، على كافة المستويات سواء على المستوى الأكاديمي أو البيداغوجي أو الوظيفي أو المالي، وأهم هذه الآليات هي: الشفافية، والمساءلة، والرقابة، والاستجابة، والاستقلالية، والعدالة، والرؤية الاستراتيجية، والفاعلية.

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن تطبيق الحوكمة كآلية وعملية على مستوى المؤسسات الجامعية ضرورة لا بد منها،

ولعل أهم مبررات اتباع نهج الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي هي:

- التوسع في أنظمة التعليم العالي بسبب تزايد أعداد المستفيدين من خدماته.
- التنوع في الوسائل المستخدمة وتعدد عروض الخدمات التعليمية.
- ظهور أشكال جديدة للتعليم العالي.
- اعتماد البحث العلمي والإبداع كروافع لمخرجات مؤسسات التعليم العالي.
- تنوع الأطراف المستفيدة من الخدمات التعليمية.
- اعتماد الحكمانية كأداة رئيسية لتحسين الجودة في مجال التعليم العالي.
- السعي المتواصل لمؤسسات التعليم العالي لتطبيق خصائص الحكمانية لزيادة قدرتها على مواجهة تحديات الأزمة المالية. (الطائي، 2012، ص 443)

إن هذه المبررات تحتم على المسؤولين الجامعيين تبني الحوكمة، لما لها من فوائد عديدة، أهمها أن تطبيق الحوكمة يعمل على تعظيم قيمة الجامعة ومقدرتها التنافسية، وخاصة في مجال مخرجاتها ووضعها الإقليمي والعالمي، وبذلك فهي تعمل على تحديد الاتجاه الاستراتيجي للجامعة عن طريق اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة للمحافظة على الموارد والمكاسب المادية والمعنوية للجامعة. (ناصر الدين، 2012، ص 6)، وبشكل عام يمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي:

- تُسهم في إيجاد مؤسسات مستقلة، لها مجالس وهيئات حاكمة مسؤولة عن تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذه المؤسسات، والتأكد من فعالية إدارتها.
- مساعدة الجامعات في تحقيق أهدافها بأفضل السبل الممكنة.
- تفيد في الكشف 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.
 - ضمان موارد الجامعات والاستثمار الأمثل 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 حُسن الإدارة وضمان حقوق العاملين وذلك يحقق رضا المجتمع عن الجامعات وأدائها.
- (العريبي، 2014، ص118)

إن هذه الأهمية التي تكتسبها الحوكمة الجامعية هي نتيجة حتمية لما تهدف إليه من غايات وأهداف أهمها:

- تعزيز فاعلية الجامعات، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- وضع القوانين والقواعد التي يسترشد بها قيادات ومسؤولي الجامعات في تولي الأعمال الإدارية، بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الأعضاء الأكاديميين والإداريين، والقيادات، والطلاب في عمليات 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، وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم بشكل كامل، ومساعدتهم على العطاء، والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل وخارج الجامعات. (العريبي، 2014، ص119).

إن ما حققته الحوكمة من نجاحات على مستوى المؤسسات الاقتصادية كفيل بأن يُحقق على مستوى المؤسسات الخدمية، والجامعات أهمها، يبقى أن على صانعي القرار التعليمي ومنفذه على مستواها أن يرفعوا تحدي تحقيق هذه الأهداف ويلتزموا بضرورة تطبيق مبادئها وآلياتها بالشكل الذي يساهم منطقياً في تعزيز نجاحها.

2. مبادئ وأشكال الحوكمة الجامعية:

على غرار المبادئ التي جاءت بها المؤسسات الدولية فيما يخص الحوكمة بشكل عام كمبادئ البنك الدولي (WB) والبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي (UNDP)، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) فإن مبادئ تطبيق الحوكمة الجامعية لم تخرج عن تلك المبادئ، وقد لخص (الفرا، 2013، ص 5) أهم تلك المبادئ في:

1. وجود رؤية استراتيجية واضحة للمؤسسة تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
2. التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء.
3. الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي.

4. وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار.

5. وجود أنظمة وسياسات وإجراءات واضحة للمؤسسة، تضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.

كما خلص (السوادي، 2015، ص 42-44) باستقراء العديد من الكتابات في هذا المجال إلى أن أهم مبادئ تطبيق الحوكمة في الجامعات هي:

- الإفصاح والشفافية - المساواة والعدالة - صيانة حقوق أعضاء مجلس الجامعة - ضمان حقوق أصحاب المصلحة - مسؤولية مجلس الجامعة - تجنب تضارب المصالح لأعضاء مجلس الجامعة - السلطة - الاستشارة - التمثيل - الاتصال - المشاركة - التقييم - المساءلة - الفعالية - المراجعة الداخلية والخارجية - الاستقرار المالي - الحرية الأكاديمية.

هذه المبادئ هي في الحقيقة تعد أيضا آليات استراتيجية يعتمد عليها في تطبيق الحوكمة، ولا تقوم قائمة إلا بها. أما عن أهم أشكال الحوكمة الجامعية فقد لخصها (الضحوي، 2011، ص 60-61) في:

- الحوكمة الأكاديمية التشاركية: وهي مجموعة من الممارسات والنشاطات التي في ظلها تقوم المؤسسات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس العاملين فيها، بالمشاركة الفعالة في عمليات صنع القرار المرتبطة بالعمل.

- التنظيم الخارجي: ويشير إلى سلطة الإدارة العليا، أو سلطة الدولة، وحققها في وضع اللوائح والقوانين الحاكمة لعمل المؤسسات الجامعية.

- الرقابة الخارجية: وتشير إلى عمليات التوجيه والرقابة المستمرة من المساهمين والمعنيين وأصحاب المصالح كأعضاء في مجلس إدارة المؤسسة الجامعية، والذين تم تفويض بعض السلطات لديهم من قبل الإدارة العليا.

- الحوكمة الإدارية الذاتية: وتشير إلى أدوار ومسؤوليات القيادة الإدارية وإدارة الأفراد العاملين بالمؤسسة الجامعية، والتي تضع الأهداف، وتتخذ القرارات في الاتجاه والسلوك الذي تتقبله المؤسسة.

- الحوكمة الأكاديمية الذاتية: وتشير إلى عمليات الرقابة الذاتية وإدارة أداء أعضاء هيئة التدريس ذاتيا وفقا لمهامهم الوظيفية.

- الحوكمة الإلكترونية: تشمل العمليات والإجراءات التي تضمن توصيل الخدمات الإلكترونية والمعلومات عن المؤسسة الجامعية لعملائها الداخليين والخارجيين باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

هذه الأشكال وغيرها كثير نظرا لتطور المنظومة الجامعية علميا، تعتبر الواجهة التي من خلالها تظهر الحوكمة الجامعية، وباعتبار الجامعة كمنظومة تتعدد ممارساتها وعملياتها، فهذا يجعل من أشكال الحوكمة متعددة أيضا، وهذا ما يفرض تحدي الإلتزام بها.

ثانيا: كيفية تطبيق الحوكمة الجامعية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة:

إن تطبيق مقارنة الحوكمة الجامعية ينطلق من وجود آليات ومراحل تسلسلية من خلالها يتم ضمان التحقيق الفعال لها وهي:

1. آليات تطبيق الحوكمة الجامعية: ويمكن تقسيمها إلى آليات تعزيز المشاركة وآليات تعزيز الرقابة وآليات تعزيز المنظور الاستراتيجي.

1.1. آليات تعزيز الرقابة:

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

– **الشفافية Transparency**: تنبني 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 اختصاصه من أداء المهام. (عثماني، 2015، ص 09)

وبالتالي إن الجامعات يجب أن تراعي الشفافية عن طريق نشر وتوضيح إيراداتها ومصروفاتها المالية للمجتمع المحلي، وتوضيح الحقوق والواجبات لجميع منتسبيها، وغرس المصداقية والثقة فيهم، ومنحهم المعلومات التي يحتاجونها في أي وقت. وكذا إعداد أدلة إرشادية واضحة لخطوات إنهاء المعاملات، وتقبل الاقتراحات والشكاوى.

– **المساءلة Accountability**: أي مدى تواجد جهات وسبل لمساءلة كل فاعل من الفواعل في الجامعة، بالإضافة إلى الممارسات والخطوات التي يتم اتخاذها فعلياً لمساءلته ومحاسبته مالياً، قانونياً، إدارياً وفنياً (خضري، 2012، ص 77)، ويتم ذلك باتخاذ العديد من الإجراءات أهمها: تحديد مسؤوليات كل العاملين في الجامعة وجود 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 الانجاز والتقدم المحرز في بلوغ الأهداف، ويجب أن تكون المساءلة تتميز بالوضوح في تحديد خطوات المساءلة والرقابة على جميع المستويات، وهي بذلك تتضمن: الأساليب المستخدمة لتقييم الأداء، نظام للمراجعة المالية، اعتماد إجراءات إدارة المخاطر والتعامل مع سوء الإدارة. (العابدي، 2013، ص 68)

– اللامركزية والاستقلالية: Decentralization and Autonomy

استقلالية الجامعات تعني عدم خضوعها إلى السيطرة الخارجية في المسائل المتعلقة بالفعاليات الأكاديمية وصياغة وتنفيذ السياسات والبرامج التعليمية، وأن تدار من قبل إدارة معينة أو منتخبة من قبل هذه المؤسسات و ليس من خارجها، بمعنى التمتع بشخصية مستقلة بما يتناسب وبيئتها المحلية، مع وجود نظام مالي مستقل، ولوائح تنظم الحرية الأكاديمية، وبناء هياكلها التنظيمية وممارسة وظائفها وفقاً لذلك دون أي تدخل خارجي، مع ترك إدارة كافة شؤونها العلمية والبيداغوجية لها دون التأثير عليها. (السوادي، 2015، ص 46).

وعليه تتضمن استقلالية الجامعات ثلاثة أبعاد هي:

1. الاستقلالية المؤسساتية أي مدى قدرة وسلطة المؤسسات في تحديد أهدافها الخاصة وتعيين مجلس إدارتها والموظفين والأكاديميين.
 2. الاستقلالية المالية: قدرة هذه المؤسسات على الحصول على التمويل وتحديد الرسوم الدراسية وامتلاك الإدارة و المباني.
 3. الاستقلالية الأكاديمية (الحرية الأكاديمية): وهي التي تكفل حرية التعبير وحرية العمل ونشر المعلومات و البحوث و المعرفة دون قيود.
- ومهما يكن فإن الاستقلالية واللامركزية مفهومان مرتبطان فالاستقلالية تتحقق بقدر تجسيد اللامركزية في جميع المستويات المالية، الإدارية والبيداغوجية.

2.1. **آليات تعزيز المشاركة**: حتى يكون هناك تدعيم وتعزيز لحكومة مؤسسات التعليم العالي وحتى تؤتي النتائج المتوخاة منها، فإنه يجب إيفائها لمجموعة من المبادئ وأهمها:

– 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 كيفية تحديد مصادر التمويل، في وضع الخطط الإستراتيجية، آليات الرقابة أو تحديد قواعد الحوكمة، وهي بذلك تتضمن عمليات الاستشارة والإصغاء لجميع الأطراف المعنية وتوزيع السلطة.

إذا هي تتضمن اتاحة الفرص لكافة المنتسبين لها، وكذا المجتمع المحلي في عملية صنع القرارات، وبمراعاة الصالح العام في ذلك، مع تبني أسلوب الحوار والشورى في ذلك، وتشجيع التعاون والعمل الجماعي المشترك بين كافة الأطراف. ومن ابرز نتائج المشاركة نجد:

- زيادة المساءلة، الشفافية والثقة العامة.
- تحسين مستوى الاستجابة والتي يقصد بها قياس درجة استجابة القيادة الإدارية للمؤسسة لمشكلات واحتياجات جميع الأطراف الفاعلة ولتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والمؤسسية المتعلقة بالتعليم العالي. (خضري، 2012، ص 77)
- تحقيق الجودة الأكاديمية والغير أكاديمية والتي تكسبها السمعة الأكاديمية والعلمية تحقيقا لرسالتها العلمية والبحثية.
- استغلال أقصى قدر من الإيرادات و تعظيم الربح والحد من التكاليف.

– حكم القانون و العدالة و المساواة: Rule of law and Quality

بمعنى توفير منظومة قانونية وتشريعية عادلة الأطر، تتضمن حقوق أصحاب المصالح ووجود جهة قيادية نزيهة وحيادية تعمل على تنفيذ هاته القوانين، وفي مؤسسات التعليم العالي فإن حكم القانون يتطلب وجود منظومة قانونية وتنظيمية تضمن حرية البحث العلمي وتشجعه وتكفل استقلالية هذه المؤسسات، وتحدد كيفية توزيع السلطات وصلاحيات كل الأطراف المعنية خاصة منها القيادة الإدارية وكيفية عمل الأجهزة الإدارية والعلمية والطلابية (السري، 2015، ص 48-49)، وهذا كله في ظل المعاملة العادلة والمتساوية لجميع العناصر الفاعلة في المؤسسة.

– الفاعلية والفعالية: Efficiency and Effectiveness

تتطلب الحوكمة الجامعية تحقيق الأداء المتميز الذي هو انعكاس لكيفية استغلال المنظمة لمواردها المادية والبشرية وبالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، وهذا يكون عن طريق تفعيل مبدأ الفاعلية والفعالية، فهما تعتبران مؤشرا مهما لقياس الأداء من خلال تحقيق مدى جودة الخدمات ودرجة استقلالية عمل هذه المؤسسات وجودة الأنظمة وتطبيقها ومصادقية الالتزام بها. (البسام، 2014، ص 187)، ويتم قياس الفاعلية الجامعية على أساس الخدمات المقدمة وتطوير القوى العاملة، والتنسيق بين المناهج التعليمية، وضبط المصروفات والعلاقات بين الطلاب والعاملين والسمعة العامة لها لدى الغير. (آل ياسين، 2012، ص 63)

3.1. آلية تعزيز الإستراتيجية

لتحقيق الإستراتيجية في الحوكمة الجامعية يجب تبني رؤية مستقبلية تساعد على ذلك، أهمها الرؤية الإستراتيجية: **Vision Strategic** وهي التوجه المستقبلي للجامعة ومسار أعمالها، ترشد لها مكانة متميزة مستقبلا، تضمن استمراريتها وبالتالي الكفاءة في خدمة المجتمع.

وصياغة الرؤية الإستراتيجية داخل الجامعة تحتاج إلى مشاركة جميع العناصر الفاعلة فيها لضمان الوصول إلى أفضل رؤية معبرة عن طموحات المؤسسة (دويدار، 2012، ص 130)، إن الرؤية الإستراتيجية ما هي إلا مرحلة أولية يتم على أساسها إعداد خطة إستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي) تحدد أهداف المؤسسة وكيفية تحقيقها.

كما أنها حسب (فاروق جعفر، 2012، ص 164) عملية تهدف على مستوى المؤسسات الجامعية إلى تطوير وتحسين البيئة الدراسية والتعليمية من خلال دراسة التغيرات المستقبلية التي يمكن أن تواجه هذه المؤسسات ووضع خطط إستراتيجية للتعامل معها.

هذا عن أهم الآليات، وهنا نشير أيضا من باب المساهمة الدولية في إثرائها، ما قدمه البنك الدولي في سنة 2013م (خاراميو، 2013، ص 18-31) من تطوير لبطاقة فحص للحكومة الجامعات، وهي خاصة بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وهي كأداة قياسية تتيح للجامعات في المنطقة قياس مستواها مقارنة بالجامعات العريقة في العالم، وهي تتكون من خمسة معايير:

1. السياق العام والرسالة والأهداف.

- توجه الإدارة.
- الاستقلالية.
- المساءلة.
- المشاركة.

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

2. مراحل تطبيق الحوكمة الجامعية:

لتجسيد الحوكمة الجامعية على أرض الواقع، فإن ذلك يتطلب تتبع مراحل محددة وهي:

1. مرحلة التعريف بالحوكمة الجامعية: من حيث معالمها أبعادها وأهدافها وأهميتها وأدواتها ووسائلها، كما يتم هنا التفرقة بين الحوكمة كثقافة، وكأسلوب إداري يتم الالتزام به، حيث يتم توضيح طبيعة الحوكمة ومنهجها بشكل وافي.
2. مرحلة بناء البنية التحتية الأساسية للحوكمة القادرة على توفير كل الظروف الضرورية لتحقيقها.
3. مرحلة عمل برنامج قياسي للحوكمة بحيث يتم وضع برنامج زمني محدد الأعمال والمهام، حتى يمكن متابعة مدى التقدم في تنفيذ الحوكمة الجامعية، وكذا تحديد المعوقات التي تحول دون التنفيذ الفعال.

4. مرحلة التنفيذ والتي تتطلب عدد من الممارسات كاستقلالية السلطة، الشفافية، المسالة... ودراستها وتحليلها لتحديد مواطن الضعف في التنفيذ .

5. مرحلة المتابعة والتطوير وهذا بالتأكد من حسن التنفيذ والرقابة والمراجعات الداخلية والخارجية والتدقيق في آلية التنفيذ والإجراءات والعمليات الإدارية. (ضحوي، 2011، ص 66-67)

إن المرحلة في تطبيق الحوكمة الجامعية ضروري، وهي كنمط وأسلوب حديث لا تحقق فعاليتها إلا بالالتزام بآلياتها وفقاً لمراحل تخضع للتسلسلية والتراتبية.

3. مؤشرات مدى فعالية الحوكمة الجامعية:

هناك مجموعة من المؤشرات التي يتم بموجبها قياس مدى فعالية الحوكمة الجامعية، من خلال مجموعة معايير تعكس وتوضح بصفة عامة القيم التي تسود وتؤثر في تطبيق حوكمة الجامعات وهي:

- وجود بيان بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتضمنة لأفضل أساليب ممارسة سلطة مجالس الحوكمة العليا في الجامعة وقيادتها الإدارية.

- مدى المشاركة النسبية لغير أعضاء مجالس الحوكمة والمديرين في صنع القرارات وفي توجيه مسار العمل في الجامعة.

- مدى وجود فصل وتقسيم العمل وأدوار مجالس الحوكمة والموظفين في الجامعة.

- مدى وجود لجان رئيسة تابعة لمجالس الحوكمة تتناول الأعمال التي تحتاج إلى بحث ودراسة تفصيلية.

- مدى درجة الإفصاح عن رواتب ومكافآت أعضاء مجالس الحوكمة والموظفين وما يتصل بها من إنجازات وأعمال تم القيام بها، ومدى ما حققه كل منهم من نتائج واتساقها مع ما يتم التعاقد عليه معه. (ناصر الدين، 2012، ص 17).

ورغم أن العديد من الجامعات في دول العالم حاولت تطبيق هذه المؤشرات للتأكد من مدى تطبيق الحوكمة، إلا أن البيئة الجامعية تبقى تفرز العديد من المعوقات والصعوبات تحول دون ذلك، لعل أهمها التشتت القانوني لمبادئ الحوكمة، والثقافة السائدة في البيئة الجامعية سواء الداخلية (التنظيمية) أو الخارجية (المجتمعية)، وطغيان مفاهيم المركزية بكافة أشكالها والتي تقوض تحقيق الديمقراطية والحوار والمشاركة في وضع القرارات، وضعف التعاون بين الأطراف التعليمية (طلبة، أساتذة، إداريين، أولياء...).

4. دور الحوكمة الجامعية في تحقيق الجودة الشاملة.

أكدت العديد من الدراسات كدراسة (ناصر الدين، 2012) و(حلاوة وطه، 2013) و(الجوزي، 2013) و(السوادي، 2015)، وجود علاقة بين الحوكمة الجامعية وتحقيق الجودة الشاملة.

حيث تكمن العلاقة بين الحوكمة الجامعية والجودة الشاملة، في كون الحوكمة تعتبر بمثابة الأداة التنفيذية لتحقيق الأهداف الأساسي للتعليم الجامعي، والمتمثل في توفير خريجين على مستوى عال من الجودة، مع الأخذ في الاعتبار أن لا يتم ذلك

بمعزل عن دراسة الدور المنوط بالحوكمة الجامعية في تحقيق هذا الهدف، ففي عصرنا الحالي وهو عصر الجودة والنوعية يُنظر إلى جودة التعليم العالي باعتبارها ضرورة ملحة تتطلب توفير شروط لضمانها، ووضع الخطط الكفيلة بضبطها، وحسن إدارتها، وذلك بجانب الآليات اللازمة لتنفيذ هذه الخطط مع المعايير وأدوات القياس المناسبة لتقويم الإنجازات، والتي تستهدف بالمقام الأول إعداد خريج متميز

لديه من المعارف والمهارات والخبرات الملائمة لمتطلبات سوق العمل، وهنا يأتي دور الحوكمة الرشيدة في توفير تلك المعايير. (مرعى، 2009، ص 52)

كما أنه من الصعب على مؤسسات التعليم العالي الاستجابة لمتطلبات الجودة، ما لم توجد أرضية مناسبة للحكم الراشد الذي تحدد بموجبه المسؤوليات وتصاغ في ظلّه الحقوق، لأنه بمثابة الإطار القانوني والعاقل والعملي الذي يسمح للجماعات أصحاب المصالح بالمشاركة في وضع أهداف الجامعة ومراجعة نتائجها، كما يعتبر ضمانا للرشادة والكفاءة في استغلال الموارد العمومية المخصصة للتعليم العالي، وزيادة القدرة على الاستباق وحل مشكلات التعليم والتدريب والبحث والإبداع في الجامعات، حيث تضمن حوكمة الجامعات الوصول إلى الجودة وتكاليف معقولة، والاستفادة ليس فقط من تكوين الطلبة، وإنما من تحقيق النمو الاقتصادي وتنمية المجتمع. (الجوزي، 2013، ص 13-14)

كما يرى (Wang, 2010) أن حاكمية الجامعات تُعد من المقاربات الحديثة التي حظيت باهتمامات كبيرة في السنوات الأخيرة عبر استخدامها في تحقيق الجودة الشاملة والتميز في الأداء الجامعي، وهو المصدر أو المرجعية التي يُستند إليها في حكم الجامعة.

ويرى (ناصر الدين، 2012) أيضا، أن تطبيق الحوكمة في الجامعات يعد من أهم الأنظمة الحديثة، والتي تهدف إلى تحقيق جودة القيادة والإدارة والأداء وجودة العمليات، والمخرجات وبالتالي تحقيق الجودة الشاملة، كما أن التعليم العالي بمؤسساته المختلفة يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق قواعدها ومبادئها، وخير مثال على ذلك نجاح المملكة المتحدة في تطبيقها للحوكمة في جامعاتها، مما أسهم بشكل واضح وفعال في بلوغ تلك الجامعات مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات. وعليه نخلص للقول أن الحوكمة هي آلية لتحقيق غاية الجودة، ولا يمكن عمليا فصلهما عن بعض ضمن متطلبات الخدمة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

ثالثا: إيجابيات تطبيق الحوكمة وفق منظور تقييمي لتجارب عالمية وعربية

لا يمكن الحكم على مدى نجاعة مقارنة وآلية الحوكمة الجامعية إلا بعد تطبيقها، وبما أن الجامعات العريقة قدمت وما زالت تقدم نموذجا يُحتذى به، جدير بنا الحديث عنها ولو بإيجاز لتوضيح كيفية تبنيها للحوكمة، مع التنويه للتجربة العربية الرائدة في ذلك، والتي لا يستهان بها.

1. تجارب عالمية:

- في الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا:

معظم الجامعات الأمريكية والبريطانية تحكم بواسطة مجلس أمناء يتكون في غالب الأحوال من رجال الأعمال والمهنيين وممثلي الهيئات المختلفة ممن قدموا الهبات لصالح الجامعة إضافة إلى ممثلين للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس من خارج الإدارة التنفيذية ويتم اختيار أعضاء المجلس عن طريق الانتخاب العام لجعل الجامعة ممثلة بشكل كبير من المجتمع الذي يقوم بدوره بمحاسبة الأعضاء وتغييرهم إذا لم يقوموا بأداء واجباتهم على نحو مناسب ولما تقتضيه مصالح مجتمعهم.

وتشير بعض الدراسات في هذا المجال أن مجلس الأمناء في الولايات المتحدة الأمريكية يتكون من عدة مجالس علمية وطلابية مختلفة، ففي جامعة شيكاغو مثلاً يتكون من 07 أعضاء، وفي كاليفورنيا من 25 عضواً، ويعتبر حاكم الولاية هو رئيس المجلس في أغلب الجامعات الأمريكية الحكومية، يقوم بإدارة المجلس، وهذا المجلس يتولى مهام اتخاذ القرارات التي تتعلق بتخصيص الموارد، والقرارات الإستراتيجية المختلفة، ومتابعة ومراقبة أداء الإدارة التنفيذية بالجامعة، ولتنفيذ مهامه يشكل العديد من اللجان الفرعية المساندة له في اتخاذ قراراته، مثل لجنة السياسات التعليمية ولجنة المراجعة، ويتم اختيار مدير الجامعة من يختارهم وصوت عليه مجلس الأمناء، بعد اختياره يعين مجلس إدارة الجامعة، الذي بدوره يقوم باختيار مجلس أكاديمي يتولى إدارة الشؤون الأكاديمية بالجامعة وتقدم التوصيات بذلك لرفعها إلى مجلس الأمناء ليتم الموافقة عليها، كما تهتم الجامعات الأمريكية بمهام الرقابة والمراجعة الداخلية. (آل عباس، 2005، ص 16-17)

وعموماً إن مجالس الأمناء في الدول المتقدمة تقوم بانتخاب أعضاء المجالس التنفيذية بالجامعة ومنها مجلس ورئيس الجامعة وعمداء الكليات وتتضمن المجالس التنفيذية أعضاء غير تنفيذيين من الأساتذة الجامعيين (يتم انتخابهم) وطلاب (يتم انتخابهم عن طريق مجلس الطلاب)، وفي بعض الجامعات البريطانية يوجد ما يسمى بالمحكمة، فوق مجلس الجامعة تناقش التقرير السنوي للجامعة وتنظر في القضايا المختلفة وتصدر قرار تعيين كل من رئيس الجامعة والرئيس التنفيذي وأعضاء المجالس الأخرى.

إن الاستقلال الأكاديمي المطلق الذي يدعو له الكثير من الأكاديميين في الدول النامية، غير موجود في جامعات الدول المتقدمة، فالجامعات أنشئت لخدمة مجتمعاتها، وهي تشعر بطلب من دولها ومجتمعاتها، وتستشعر مسؤولياتها بدورها المحلي الوطني والعالمي، تتسم بتطبيق الشفافية وقيم المساواة والعدالة، وتحقق متطلبات الهيئات المهنية الوطنية، ومؤسسات التمويل والاعتماد الوطنية والدولية، وتقدم إنتاجية تتيح لها الاستمرار في الحصول على تمويل الحكومة للتعليم والتدريب، (أبو عمة، 2016، ص 2). وقد أثبتت دراسة قام بها كل من (بزاوية وسالم، 2011، ص 17)، حول الحوكمة الجامعية في بريطانيا أن:

- أن الحاكمية تعد أحد الأنظمة الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، كما أن التعليم العالي يمثل الأرضية المناسبة لتطبيق مبادئها.

- أثبتت التجربة البريطانية أنها تعد أهم التجارب العالمية حالياً، إذ تملك نظام معن لتطبيق مبادئ الحوكمة، وقد أسهم ذلك وبشكل واضح في بلوغ الجامعات بها مراكز متقدمة من التصنيف العالمي.
 - أثبتت الدراسة مدى ارتباط جودة التعليم العالي بنظام حوكمة الجامعات البريطانية.
- مما تقدم نؤكد أن التجربة الأمريكية والبريطانية في تطبيق الحوكمة الجامعية تعد من أهم التجارب الرائدة التي تقدم إثباتاً ميدانياً عن أهميتها وضرورتها كمقاربة حديثة عالمية، خاصة بعد التأكد من إيجابيات تطبيقها إن على المستوى الداخلي في تحقيق الجودة التعليمية، أو على المستوى الخارجي في علاقاتها بالمجتمع المحلي.

2. تجارب عربية :

تعتبر التجارب العربية حديثة مقارنة بالتجارب الغربية، حتى من حيث الدراسات الأكاديمية هناك نقص كبير في تغطية وتقييم حالة الحوكمة الجامعية في الدول العربية، لكن في هذا المقام سيتم التطرق لبادرتين رائدتين في ذلك وهما:

- المملكة السعودية:

حيث تؤكد العديد من المواد والنصوص القانونية مدى تكريس مقاربة حوكمة الجامعات، فما تنص عليه المواد 2 و3 و14 و15 مثلاً من نظام مجلس الجامعات على حق التملك والتصرف والتقاضي وكذا تحديد الصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح لكل المعنيين في الجامعة (السوداي، ص 65-68)، يؤكد وجود صرح تشريعي بحاجة لتكريس فعلي ميدانياً، حيث يرى (آل عباس، 2009) في دراسته المقارنة بين الجامعات السعودية وبعض الجامعات العالمية، أن هناك ضعف في مستوى تطبيق الحوكمة، في حين أقرت دراسة (الزهراني، 2011)، أن الجامعات والكليات الأهلية السعودية تمارس الحوكمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وبين التقييم الإيجابي و التقييم الناقد لواقع الحوكمة في المملكة السعودية، تؤكد النخبة العلمية فيها أنه ولضمان تحقق الأهداف المرجوة من الجامعات، فلا بُدَّ من حوكمة عملها، وضبط الجودة فيها، وهذا يتجسد من خلال مجالس الأمناء، التي تحكم عمل الجامعات، وتضبط الجودة في قرارات الجامعة، وتخلق نوعاً من التوازن في توزيع السلطات داخل الجامعة، وتضمن عدم هيمنة جهة واحدة على القرارات الأكاديمية والإدارية، وهذا يعني أن الجميع في الجامعة يتحملون مسؤولياتهم لتحقيق الغاية الأسمى من وجود الجامعة. كما يكفل هذا مجلس منح الجامعات الاستقلالية، والسير قُدماً نحو الإصلاح المنشود بحيث يكون مجلس الأمناء في الجامعة هو السلطة العليا المسؤولة عن شؤون الجامعة الأكاديمية والإدارية والمالية فيها.

هذا وتبقى الدراسات حثيثة في هذا المجال على مستوى العديد من الجامعات السعودية، لتقديم تقييم واضح حولها، نظراً لإيمان النخبة الحاكمة والنخبة العلمية فيها بإيجابياتها وضرورتها.

- المملكة الأردنية:

تعتبر التجربة الأردنية مهمة، نظرا للمجهودات التي يبذلها صناع القرار التعليمي من تجسيد لمبادئ الحوكمة، فمثلا تنص المواد 3-25 من قانون الجامعات الأردنية 2012، (السوادي، ص61-64)، على العديد من مبادئ الحوكمة الجامعية كالاستقلالية، ووجود مجلس الأمناء ومجلس الجامعة المكونين من مسؤولون في الإدارة وفي التعليم وممثلين من الطلبة ومن المجتمع المحلي، وهذه المجالس لها من الصلاحيات التعليمية والإدارية والمالية ما يجعلها تحقق هذه المقاربة بشكل لا يستهان به. كما أكدت العديد من الدراسات التي أجريت في الأردن وأهمها التي يتبناها مجلس حوكمة الجامعات العربية، والتي تؤكد أن هناك تطبيق للحوكمة الجامعية، وهذا ما أقرته مثلا دراسة عن جامعة الشرق الأوسط قام بها (ناصر الدين، 2012)، خلصت إلى أن واقع تطبيق الحوكمة مرتفع بشكل عام، وكان لتحفيز العاملين وتقديم الدعم لهم أثر واضح في ارتفاع مستوى تطبيقها والمحافظة عليه.

في الأخير جدير بالذكر أن معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، واليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، أوصت بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي وفقا لما سبق وما تم ذكره من تجارب عالمية وعربية، نؤكد وبإيجاز إيجابيات تطبيق الحوكمة الجامعية، وفي ظل الأهمية التي سبق التطرق لها، في كونها:

- باعتبار أن حوكمة المؤسسات تحقق ثقة أكبر في القدرة على توليد العوائد، وحماية حقوق المساهمين وغيرهم من الأطراف المعنية، والسماح بإفصاح أكبر عن المعلومات، الأمر الذي يحسّن فرص الحصول على رأس المال ويقلّل تكلفته، وتحسين سمعة المؤسسة، وتقليل المخاطر لأدنى حدّ، وتدعم الاستدامة في المدى الطويل، الأمر الذي يضمن الاضطلاع بدور الجامعات في المجتمع . ومن الناحية العمليّة، يعمل إطار حوكمة المؤسسات للجامعات على تحقيق التوازن بين مبادئ الكفاءة الاقتصادية والاستدامة المالية من جانب، وبين القيم الاجتماعية وخدمة متلقّي الخدمة التعليمية من جانب آخر.
- كما تسهم الممارسات السليمة لحوكمة المؤسسات إسهامًا كبيرًا في تحسين الاستدامة التنظيمية، خاصّة حينما تتضمن الإرشاد إلى سلوك مسؤول وتشاركي في الأعمال، وهو ما يعني أنّ تطبيق هذه الأفكار يضمن قيام الجامعة بأنشطتها وتحقيق أهدافها الحالية دون المساومة على أهدافها المستقبلية.
- إن تحقيق الإدارة الرشيدة أو الحوكمة يستوجب التخفيف من وطأة التدخل المركزي وإعادة توزيع المسؤوليات بين السلطة المركزية والجامعات لتمكينها من بناء قدراتها في مجال الإدارة الذاتية، فإعطاء الجامعات العربية صلاحيات أوسع في مجالات التصرف الإداري والتخطيط المستقبلي، وتمكينها من الوسائل اللازمة للعمل المستقلّ، بشكل

يجعلها مركزا للقرار والتوجيه والمبادرة، من شأنه أن يحسّن أدائها، ويدعم قدراتها على الارتقاء إلى مصاف نظيراتها في الدول الأكثر تقدما على أن يرتبط ذلك بتركيز الآليات اللازمة للمساءلة اللاحقة. (الدقي، 2015، ص 63-64)

الخاتمة:

نخلص في الأخير إلى تأكيد أهمية وضرورة حوكمة الجامعات، بالنظر إلى إيجابياتها، ومدى فاعلية مبادئها على تحسين الخدمات التعليمية وتحقيق الجودة، ذلك أنها تحفز الأداء والكفاءة الكلية للجامعات، إذ توفر على المستوى التطبيقي لها قيادة أفضل وتوجهها استراتيجيا مستدام، هذا فضلا عن تحسين تدفق المعلومات وعمليات صنع القرار، وضمان استقرار وتوازن البيئة الداخلية والخارجية للجامعات.

إنها آلية ومقاربة منهجية حديثة، تتجاوز الجامعة من خلال تبنيها كافة المشاكل التي قد تواجهها، لأن نظام الحوكمة يغطي مجموعة من النشاطات والعمليات والإجراءات في المستوى الشامل والكلية للجامعة وتنظم وتوجه العلاقات المتشابكة بين العديد من أصحاب المصالح الذين يتبادلون المصلحة والتأثير مع إدارة الجامعة، من خلال نظام رقابة شامل ومعقد يؤثر في طريقة توجيه الجامعة وإدارتها والسيطرة عليها.

وهذا ما أثبتته التجارب العالمية الرائدة في ذلك، والتي يمكن الاستفادة منها، خاصة عند الحديث عن التجربة الجزائرية في إدارة جامعاتها اليوم، والتي هي بأمر الحاجة لإصلاح جذري، لا تتوافق معه في ظل المشاكل والتحديات التي تواجهها، إلا باتباع مقاربة الحوكمة الجامعية، لأنها أفضل آلية لإدارة المؤسسات الجامعية في القرن الحالي وبامتياز.

المراجع:

أولا: بالعربية:

- 1- آل ياسين، محمد محمد حسن (2012)، "تقييم الفاعلية المنظمة لمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تطبيقية على عينة من كليات الإدارة و الاقتصاد في الجامعات الرسمية العراقية"، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. العدد 27(2)، حزيران.
- 2- آل عباس، محمد عبد الله (2005)، "حوكمة الجامعات دراسة تحليلية في الجامعات السعودية"، ورقة بحثية مقدمة لمؤتمر حوكمة الشركات. أمها: جامعة الملك خالد، 31 أكتوبر 01 نوفمبر.
- 3- أبو عمه، عبد الرحمان (2016)، "قراءات مختارة في التعليم الجامعي: حوكمة التعليم العالي، نشرة مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي"، العدد 59، وزارة التعليم السعودية، في: chers.moe.gov.sa/ar/Publications/Publications1/n59.pdf، تم الإطلاع بتاريخ 2017/01/02.
- 4- البسام، بسام عبد الله (2014)، "الحوكمة الرشيدة دراسة حالة العربية السعودية"، مجلة بحوث اقتصادية عربية. العدد 67-68، صيف حريف، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- 5- الدقي، نور الدين (2015)، "تمويل التعليم العالي في الوطن العربي"، ورقة بحثية مقدمة للمؤتمر 15 للوزراء المسؤولين عن التعليم العالي في الوطن العربي. الاسكندرية 26/22 ديسمبر.

- 6- الزهراني، خديجة مقبول (2011)، "واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في الجامعات الأهلية السعودية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس فيها"، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.
- 7- الفراء، ماجد محمد (2013)، "مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة لورشة عمل حوكمة مؤسسات التعليم العالي. هيئة الاعتماد والجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية والتعليم العالي، غزة.
- 8- الجوزي، ذهية (2013)، الحكم الرشيد وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير. جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- 9- العايدى، حاتم (2013)، "الحوكمة الجامعية"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس 28 مارس.
- 10- العربي، منال (2014)، "واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر هيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية"، المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد 3، العدد 12، كانون الأول.
- 11- الطائي، منى حيدر عبد الجبار (2012)، "الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جمهورية العراق"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء المؤسسات، القاهرة: جامعة الدول العربية من 08 إلى 10 سبتمبر 2012.
- 12- السوادي، علي بن محمد (2015)، الحوكمة الرشيدة كمدخل لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في الجامعات السعودية (تصور مقترح). أطروحة دكتوراه في العلوم التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
- 13- السر، خالد خميس (2013)، "عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين و سبل التغلب عليها"، ورقة بحثية مقدمة في ورشة عمل حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي التي نظمتها هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي بغزة فلسطين، يوم الخميس في 28 مارس.
- الشعراوي، سلوى وآخرون (2001)، إدارة شؤون الدولة والمجتمع. القاهرة: مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة.
- 15- باروت، محمد جمال (2004)، " تقرير عنة ندوة الفساد والحكم الصالح في البلاد العربية "، مجلة المستقبل العربي. العدد 309، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
- 16- بزاوية، عبد الحكيم وسامي، عبد الجبار (2011)، "جودة التعليم العالي في ظل تحقيق مبادئ الحوكمة: تجربة المملكة المتحدة في حوكمة الجامعات"، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الدولي حول الحوكمة في الجامعة: تقييم أساليب الحوكمة في التعليم العالي. جامعة وهران 4/3 أكتوبر 2011.
- 17- دويدار، وائل (2012)، "نموذج الإدارة الرشيدة و بناء منظومة العمل المؤسسي بمنظمات التعليم العالي"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي العام الثاني عشر حول الإدارة الرشيدة و بناء دولة المؤسسات. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من 8 إلى 10 سبتمبر.
- 18- حلاوة، جمال وطه، نداء دار (2013)، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 2، الجزائر.
- 19- مرعى، محمد، (2009)، الحوكمة الأكاديمية بين التخطيط الاستراتيجي وقياس الاداء المؤسسي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي الثالث للحوكمة الأكاديمية، 16/17 فبراير، كلية إدارة الأعمال والعلوم الإدارية، جامعة القدس.

- 20- نعمة، جواد كاضم (2011)، الإدارة الحديثة لمنظومة التعليم العالي. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 21- ناصر الدين، يعقوب عادل (2012)، إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة، مجلة تطوير الأداء الجامعي. العدد2، فبراير، جامعة المنصورة.
- 22- خاراميو، أدريانا (2013)، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير. باريس: منشورات البنك الدولي.
- 23- عزت، أحمد (2009)، "مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها"، المكتبة العامة لقضايا وإصدارات حقوق الإنسان، القاهرة، <http://old.qadaya.net/node/3068>، تم الإطلاع بتاريخ 2016/09/11.
- 24- عثمانى، أمينة (2015)، "تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة و آليات إرساءها: دراسة حالة الجامعة الجزائرية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية. العدد14، جامعة المسيلة.
- 25- فاروق جعفر، عبد الحكيم مرزوق، (2012)، حوكمة التعليم المفتوح منظور استراتيجي. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- 26- ضحاوي، بيومي محمد (2011)، دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من جنوب إفريقيا وزومبابوي وعمكانية الإفادة منها في مصر، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العلمي التاسع عشر للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية. جامعة عين شمس، القاهرة.
- 27- خورشيد، معتز ويوسف، محسن (2009). K. حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مصر. الاسكندرية: مكتبة الاسكندرية.
- 28- حضري، ياسمين محمد (2012)، "نحو معايير للحكم الرشيد في التعليم"، ورقة بحثية مقدمة في المؤتمر السنوي الرابع للمنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم آليات التوافق والمعايير المشتركة لضمان الجودة والاعتماد الأكاديمي في التعليم، المنظمة العربية لضمان الجودة في التعليم، يومي 2 و 3 سبتمبر.