

حوكمة الجامعات: عرض نماذج جامعات رائدة

University Governance: Presentation of leading university models

أ.د. زيدان محمد

جامعة الشلف، الجزائر

zidane1962@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2018/12/20

د. زيدان عبد الرزاق

جامعة الشلف، الجزائر

zidane.a1991@gmail.com

تاريخ القبول: 2019/08/02

الملخص: حظي موضوع حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من الهيئات والمختصين الذين تطرقوا إلى أهمية حوكمة مؤسسات التعليم العالي ودورها في الرفع من أدائها وفي جودة مخرجاتها، وفي هذا الإطار أصبح توجه الجامعات الكبرى في الدول المتطورة نحو التركيز على تفويض المزيد من الصلاحيات لصنع القرار، حيث ساهم التطبيق السليم لمبادئ الحوكمة بالجامعات في تعظيم قيمتها وزاد من قدراتها التنافسية، ووضعها الإقليمي والدولي (التصنيف العالمي)، مما انعكس بشكل إيجابي على أدائها الأكاديمي وجودة مخرجاتها. وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الجامعات العريقة في الدول المتقدمة تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة، فضلا عن اعتمادها على نظام مؤسسي واضح، كما يلاحظ أن هناك تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة في الجامعات التي تحتل مراتب متقدمة في التصنيف العالمي، من خلال سياقها العام ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة كل الأطراف أصحاب المصلحة بما فيهم الطلبة في اتخاذ القرار.

الكلمات المفتاحية: حوكمة جامعات، أداء أكاديمي، جودة مخرجات، استقلالية أكاديمية، منظومة تعليمية.

Abstract: University governance has recently attracted the interest of many researchers and specialists who addressed the importance of the governance in higher education institutions and their role in enhancing the performance and the quality of their outputs. In this context, the orientation of major universities in developed countries has become a focus on delegating more powers to decision-making, which the right application of the principles of governance in universities has contributed to maximizing their value and increasing their competitiveness, then their regional and international status (the global classification) which reflected positively on their academic performance and the quality of their outputs. The most important results of this research are that the prestigious universities in developed countries enjoy a wide range of academic, administrative and financial autonomy, which are accountable to the competent authorities. Moreover its reliance on a clear institutional system, It is also noted that there is strict application of the principles of governance in universities that occupy high rankings in the global rankings through their general context, mission and objectives, as well as the participation of all stakeholders, including students, in decision-making.

Key Words: University governance, academic performance, quality of outputs, academic independence, the educational system

JEL Classification: I23.

* مرسل المقال: زيدان محمد (zidane1962@gmail.com).

المقدمة:

حظي موضوع الحوكمة في السنوات الأخيرة باهتمام وعناية الحكومات والمنظمات الدولية على حد سواء، وقد أصدرت عدة هيئات دولية على غرار منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وبنك التسويات الدولية مبادئ دولية تتضمن معايير للحوكمة في المؤسسات على اختلاف أنواعها، حيث أصبحت هذه المبادئ بمثابة قواعد دولية متفق عليها، وباتت الكثير من المؤسسات تركز عليها وتعمل بمقتضاها حفاظا على وجودها ومراعاة لأصحاب المصالح. وعلى الرغم من تبني الكثير من المؤسسات لمبادئ الحوكمة من خلال إصدارها لوائح ومواثيق للحوكمة، إلا أن الكثير من مؤسسات التعليم العالي في الدول النامية مازالت متأخرة في تطبيق مبادئ الحوكمة بشكل صريح، إذ أثبت الواقع أن عملية النهوض بالتعليم العالي والبحث العلمي وترقيتهما ليساهما في دعم التنمية بمختلف أوجهها، يتطلب وجود منظومة متكاملة للحوكمة تشمل جميع أصحاب المصلحة دون استثناء، كما يقتضي تطوير الوظيفة العلمية والتعليمية وإدارتها في أي جامعة ضمان الشفافية في العمل، والمساءلة عن الأداء والنتائج والمشاركة المؤسسية لجميع الأطراف، وفق القوانين والتشريعات المعمول بها في هذه الجامعات.

ولكي تصبح الإدارة على مستوى الجامعات فعالة، من الضروري توفير الظروف لإنجاحها كالمسؤولية، المساءلة والشفافية ومشاركة كل الأطراف في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي مبادئ أساسية للحوكمة، تنعكس بشكل إيجابي على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات.

مشكلة البحث: سيتناول البحث بالدراسة والتحليل دور الحوكمة في تحقيق وتعزيز التنمية الإدارية، بالجامعات، وذلك بتوظيف آليات الحوكمة التي تهدف إلى تنظيم العمل الإداري بالجامعات، من خلال تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات، وحشد الجهود نحو تحديد المشكلات ونقاط الضعف والعمل على حلها، لتحقيق الأهداف.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى مايلي:

- التعريف بحوكمة الجامعات، مع إبراز أهدافها، مبادئها ومعوقات تطبيقها؛
 - دور الحوكمة في تعزيز التنمية الإدارية بالجامعات؛
 - استعراض تجارب جامعات رائدة في تطبيق مبادئ الحوكمة وانعكاسات ذلك على التنمية الإدارية بها.
- الدراسات السابقة:** أظهرت مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع حوكمة الجامعات أن هناك عددا من الدراسات تناولت الموضوع من جوانبه المختلفة نذكر أهمها فيما يلي حسب تسلسلها الزمني:
- **المؤتمر الدولي للحوكمة في مؤسسات التعليم العالي (2017):** نظم المؤتمر في الفترة 11-13 مارس 2017م بالأردن من طرف مجلس حوكمة الجامعات العربية بالتعاون مع اتحاد الجامعات العربية وجامعة الشرق الأوسط، وتناول ستة محاور هي: مفهوم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، ومعايير الحوكمة الجامعية، المساءلة، الشفافية، المشاركة، أثر البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية في تعزيز الحوكمة، ودور أصحاب المصالح في حوكمة الجامعات، والحوكمة وضمان الجودة، وتجارب بعض الجامعات في الحوكمة.

وقد أوصى المؤتمر بضرورة إنشاء مجالس حوكمة على مستوى كل جامعة، مهمتها وضع إطار مفاهيمي للحوكمة ومعايير تطبيقها، وتأليف مساق تدريسي حول الحوكمة وأهدافها ووسائل تطبيقها، من أجل نشر ثقافة الحوكمة كإجراءات وسلوك وظيفي، وكذلك شدد على أهمية تقنين وتأسيس الحوكمة في الجامعات العربية، وإنشاء لجان لإدارة المخاطر وفق معايير الحوكمة، وتعزيز دور الأقسام العلمية في الجامعات في مجال رسم السياسات واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- دراسة (ناصر الدين، 2014): قدم البحث الذي يحمل عنوان " الحاكمية إطار مقترح لإصلاح مؤسسات التعليم العالي" في المؤتمر العلمي الثالث " الحاكمية والفساد الإداري والمالي" المنظم في الفترة 18-19 نوفمبر 2014م، وقد تطرق البحث إلى أهمية تطبيق قواعد الحاكمية على مستوى الجامعات، وأن تطبيقها يثير الكثير من التحديات، منها كيفية التعامل مع الاختلافات بين تلك الجامعات، خاصة في وجود أنواع مختلفة منها الحكومية والخاصة، والتي تتطلب وجود نظام موحد للحوكمة بوسعه أن يستوعب الاختلافات بينها في الوظائف والأصول والأغراض. وقد توصل الباحث إلى أن حوكمة مؤسسات التعليم العالي تعد منظومة متكاملة من العناصر البشرية والمادية تولد الانسجام والتوازن داخل الجامعات، إذ يسبب فقدانها خلافا كبيرا في عملياتها ومن ثم في مخرجاتها. كما قدم الباحث دراسة أخرى في عام 2012 تحمل عنوان " إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة" إلى استقصاء واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العاملين في الجامعة، من خلال دراسة عينة مكونة من 113 مفردة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن تطبيق مبادئ الحوكمة بجامعة الشرق الأوسط كان مرتفعا بشكل عام.

- دراسة (Krupar&Cook, 2010): الدراسة عبارة عن محاولة معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو تطبيق الحوكمة بالجامعات الأمريكية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أعضاء هيئة التدريس يتحملون مسؤوليات جديدة نتيجة مشاركتهم في تطبيق مبادئ الحوكمة، حيث تتفاوت مستويات هذه المشاركة تبعا لسن عضو هيئة التدريس ولصالح الأكبر سنا.

- دراسة (Lee&Land, 2010): تطرقت الدراسة إلى واقع تطبيق الحاكمية المؤسسية بجامعات تاوان ومقارنتها بالجامعات الأمريكية سعيا منها لتحسين ممارستها لمبادئ للحوكمة، فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة واللامركزية، وقد تضمنت عينة الدراسة 90 مختصا وقياديا في وزارة التربية والتعليم وأعضاء من مجلس الشورى، وأفضت الدراسة إلى أن الجامعات التايوانية مازالت في مراحل متأخرة في تطبيق الحوكمة مقارنة مع نظيرتها الأمريكية.

- دراسة (Corcoran, 2004): وهي أول دراسة تناولت موضوع حوكمة مؤسسات التعليم العالي والالتزامات القانونية لمجالسها، وقد خلصت الدراسة إلى أن الالتزام بمبادئ الحوكمة في الجامعات يؤدي إلى توسيع مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بالجامعة، ويقود إلى توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات بين مختلف هياكل الجامعة، بما يكرس الشفافية والمحاسبة ويعزز من أطر المساءلة.

يلاحظ أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة من حيث تناولها لمفهوم ومبادئ حوكمة الجامعات ونماذجها، إلا أنها حاولت أن تبين معوقات وتحديات تطبيق قواعد الحوكمة بالجامعات. كما عرضت الدراسة نماذج عملية ناجحة لجامعات رائدة في التصنيف العالمي في تطبيق مبادئ الحوكمة، وأن تطبيق هذه المبادئ ساهم في تبوأ هذه الجامعات المراتب الريادية في التصنيف العالمي.

محاور البحث: لمعالجة مشكلة الموضوع قمنا بتقسيم الدراسة إلى المبحثين التاليين:

- **المحور الأول:** حوكمة الجامعات: مفهومها، مبادئها ودورها في تعزيز التنمية الإدارية؛
- **المحور الثاني:** تجارب جامعات رائدة في تطبيق مبادئ الحوكمة وانعكاسات ذلك على التنمية الإدارية بها.

1. حوكمة الجامعات: مفهومها، مبادئها ومعوقات تطبيقها

من المتعارف عليه أن مفهوم الحوكمة ارتبط ابتداءً بنظرية الوكالة (Agency Theory) التي يعود ظهورها إلى الأمريكيين (Berls&Means) في عام 1932م، ولاحقاً بنظرية أصحاب المصالح (Stakeholder Theory) التي برزت بسبب قصور نظرية الوكالة عن معالجة مشكلة تضارب المصالح بين أعضاء مجالس إدارة الشركات وبين المالكين والمساهمين، حيث تم تقديم عدة طروحات لحل هذه المشكلة، كان من أهمها وضع لوائح وقوانين تحمي أصحاب المصالح من التلاعبات الإدارية والمالية التي قد تقوم بها الإدارة التنفيذية، ورغم ذلك بقي الإشكال مطروحاً، الأمر الذي أدى إلى ظهور نظرية الإشراف (Steward Theory) التي ركزت على تحديد المسؤوليات وفصل المهام بما يضمن عدم تضارب المصالح، وبما يحقق النزاهة والشفافية والإفصاح، ومن ثم ظهرت الحوكمة بمبادئها وتطوراتها الحالية.

1.1. مفهوم حوكمة الجامعات وعوامل تطورها:

إن تغير طبيعة الجامعات من مؤسسات نخوية إلى مؤسسات جماهيرية نتيجة لتنامي الطلب على خدمات التعليم العالي، والتوسع الكبير في الطاقة الاستيعابية لهذه الجامعات، قد أحدث ضغطاً كبيراً من قبل الحكومات الوطنية للتعامل مع المشكلات المصاحبة لهذا النمو (Helena, 2007, p381).

كما ساهمت التغيرات المتلاحقة على الأصعدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية بشكل كبير في التحول والتغيير في إدارة التعليم العالي، وكان لبروز ظاهرة العولمة والأزمات الاقتصادية والمالية المتكررة الأثر الكبير في تخلي الحكومات عن تقديم خدمات التعليم الجامعي، مما فسخ المجال في تعاضد دور القطاع الخاص في قطاع التعليم العالي، كل هذه العوامل أدت إلى إعادة النظر في شكل ومضمون إدارة الجامعات وقيادتها، ومنها ظهور مفهوم الحوكمة وتطبيقه في العملية العلمية والإدارية بالجامعات (علام، 2015، ص 66).

أ. **مفهوم حوكمة الجامعات:** أوصت الدراسات التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونيسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في بداية الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء بالجامعات في ظل تراجع التمويل الحكومي،

وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي، ومن بين هذه التوجهات تبني مبادئ وأسس الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي (حلاوة و طه، 2013، ص 89).

ونتيجة ذلك تغير مفهوم حوكمة الجامعات خلال العقدين الماضيين، حيث أصبح التوجه نحو التركيز على تفويض المزيد من الصلاحيات لصنع القرار من وزارات التعليم العالي إلى الجامعات، ومن الجامعات إلى الكليات، ومن الكليات إلى الأقسام، وفقا للاحتياجات الطلابية مع مزيد من المحاسبة والمساءلة، وفي هذا الإطار حظي موضوع حوكمة الجامعات باهتمام عددا من الهيئات والمختصين الذين قدموا تعريفات للحوكمة الجامعية نذكرها أهمها فيما يلي:

عرف السر (2013) الحاكمية في مؤسسات التعليم العالي بأنها 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 (السر، 2013، ص 37).

وتعرف حوكمة الجامعات على أنها الطريقة التي يتم من خلالها إدارة الجامعات ومتابعة تنفيذ خططها الإستراتيجية وتوجهاتها العامة في ظل الأنظمة الحكومية، والمتوافقة مع حجم الموارد المالية والبشرية المتاحة، وتوجيه أنشطة الجامعات بكفاءة وفعالية، مع التأكيد على ضبط الجودة والتحسين المستمر للمنظومة الأكاديمية (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، رمضان 1436، ص 2).

وتعني الحوكمة الجامعية حسب الشرفات (2017) بأنها وضع معايير 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 (الشرفات، 2017، ص 1).

ويقصد بحوكمة الجامعات هو كيفية عمل الجامعات والطرق أو المعايير التي تتبعها في أداء مهامها، وفي قياس أدائها، وفي ضبط مدخلاتها والعمليات التعليمية فيها، وفي قياس مخرجاتها (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الأولى 1436، ص ص 1-2).

وعرفتها A.Jaramillo بأنها كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم بتحديد وتنفيذ أهدافها، وإدارة هيكلها في الجوانب المادية، المالية والبشرية، وإدارة البرامج الأكاديمية، وتكريس الشفافية والمساءلة ومشاركة جميع أصحاب المصلحة (Jaramillo, 2012, p3).

وفي دراسة صادرة عن المعهد الوطني للحوكمة بجامعة Canberra، يرى كل من Marginson & Considine أن الحوكمة بالجامعة تتعلق بمنظومة معينة بتحديد القيم داخل الجامعة، فيما يتعلق بأنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي والعلاقة بين الجامعة والمؤسسات الأكاديمية الأخرى، الهيئات الوصية، المجتمع وسوق العمل (عراية، بن عيسى، 2017، ص 30).

بناء على التعريفات السابقة فإن مفهوم حوكمة الجامعات تعني أسلوب إدارة عمل الجامعات، واتخاذها القرارات الإستراتيجية وتخصيص الموارد المالية والبشرية، وتمكين أصحاب المصلحة من المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحديد المهام وفصل السلطات، وتكريس مبدأي المحاسبة والمساءلة ومتابعة الأداء، بما يحقق أهداف الجامعات.

إن الحديث عن حوكمة الجامعات يدور حول التشريعات والسياسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات لذوي التأثير من أصحاب المصالح داخل الجامعة وخارجها، ولا سيما تحقيق رسالة الجامعة وأهدافها ذات الصلة بأدوار الجامعة المختلفة، وفي الجوانب التعليمية والبحثية والخدمية والإدارية والمالية، كما تتمثل في القيم المهنية والأخلاقية التي تعزز الأداء، كالمسؤولية والمساءلة والمشاركة والشفافية والمساواة والحرية والنزاهة والأمانة، والفاعلية والجودة. (الحداي، 2012، ص2).

للإشارة فإن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية قد نشرت وثيقتين عن السلوك المتغير في حوكمة التعليم العالي ودليل الحوكمة والجودة في التعليم العالي، تشير هاتين الوثيقتين إلى تغير في عدد مجالس الجامعات التي كانت مكونة من العشرات إلى عدد محدود جداً، وذلك لتكوين مجلس تنفيذي مع صلاحيات لمديري الجامعات ووكلائها. ويساهم التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة بالجامعات في تعظيم قيمة الجامعة ويزيد من قدراتها التنافسية، ووضعها الإقليمي والدولي (التصنيف العالمي)، كما يساهم التطبيق السليم للحوكمة بالجامعات إلى تمكين الجميع من المشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية، مما يؤدي إلى رفع الأداء وضمان جودة المخرجات.

ب. عوامل ظهور وتطور الحوكمة في الجامعات: ساهمت مجموعة من الأسباب والعوامل في تغيير متسارع، وأحياناً متدرج وتراكمي في ظهور وإرساء مبادئ الحوكمة بالجامعات نذكرها فيما يلي (الحداي، 2012، ص3):

- التوسع الكبير في التعليم العالي، وزيادة عدد الملتحقين به؛
- الأزمات الاقتصادية والمالية، وزيادة الوعي بتكلفة التعليم الجامعي؛
- تعدد أنماط التعليم، كالتعلم الإلكتروني والتعليم المفتوح والتعلم عن بعد؛
- دخول القطاع الخاص في تقديم خدمة التعليم الجامعي؛
- زيادة ظاهرة العالمية في تقديم الخدمة الجامعية، نتيجة تنقل الطلبة عبر الجامعات العالمية؛
- الضغوط الحكومية على الجامعات، وخاصة الحكومية منها لتنويع مصادر التمويل والبحث عن مصادر تمويل جديدة؛

- التصنيف العالمي للجامعات، الذي يأخذ في الاعتبار مدى تطبيق الجامعات لمبادئ الحوكمة؛
- تنامي الوعي بالمشاركة المجتمعية في عملية اتخاذ القرار.

2.1. مبادئ حوكمة الجامعات:

تقوم الحوكمة بالجامعات على خمسة مبادئ أو مرتكزات هي: السياق العام والرسالة والأهداف؛ توجه الإدارة؛ الاستقلالية؛ المساواة والمشاركة (علام، 2015، ص70) (البنك الدولي، 2013، ص ص2-3):

- أ. **السياق العام والرسالة والأهداف:** يُعد الإطار العام لمنظومة التعليم العالي والتفاعل الإيجابي بين الجامعات والدولة أحد العناصر الرئيسية في تقييم نظم حوكمة الجامعات، ويتمثل جانب من الحوكمة في تأمين الموارد اللازمة لتنفيذ أهداف الجامعة ورسالتها، وكذلك مراقبة أداء مديري الجامعات على أعلى المستويات وإخضاعهم للمساءلة.
- ب. **توجه الإدارة:** تُشير الإدارة إلى القرارات الروتينية اليومية لتسيير شؤون الجامعة، كقبول الطلاب وتسجيلهم واعتماد درجاتهم العلمية، وتعيين وترقية ومكافأة أعضاء هيئة التدريس والموظفين الآخرين، وإنشاء وصيانة هياكل ومنشآت الجامعة، ويشمل توجه الإدارة أيضا كيفية اختيار مدير الجامعة وأعضاء هيئتها الإدارية، وتحديد مهامهم ومسؤولياتهم، وتسلسلهم الإداري، وكل ما هو متعلق بشؤون إدارة الجامعة.
- ت. **الاستقلالية:** تُعد الاستقلالية من أهم مبادئ حوكمة الجامعات، فالاستقلالية المالية تعني قدرتها على تحديد الرسوم الدراسية، وتجميع الاحتياطات وتحويل التمويل الحكومي الفائض، والقيام باقتراض الأموال واختيار مصادر التمويل المناسبة، أما الاستقلالية الأكاديمية فتعني قدرة الجامعات على إعداد وتصميم المناهج الدراسية وتعديلها، وإدخال برامج الدرجات العلمية أو إلغائها، وتحديد الهياكل الأكاديمية، وتحديد معايير القبول وعدد الطلاب في كل تخصص، وتقييم البرامج التعليمية، وتقييم مناهج وطرق التدريس، وتقييم مخرجات التعليم بالجامعات.
- ث. **المساءلة:** تعد المساءلة جوهر الحوكمة الجامعية، فهي تتعلق بأصحاب السلطة والمسؤولية، وحتى أعضاء هيئة التدريس على مستوى الجامعات، وترتبط المساءلة بعملية تقييم إنجاز الأهداف المؤسسية، ونشر المعلومات (بما في ذلك أهداف الجامعة، التحصيل العلمي للطلاب، وحجم توظيف الخريجين) والأساليب المستخدمة لتقييم أداء الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين والمراجعة المالية، وإدارة المخاطر.
- وترتبط المساءلة أساسا بالشفافية في اتخاذ القرار، والحوار الأكاديمي الديمقراطي، وعليه يجب أن تتميز السلطة الجامعية بدرجة كبيرة من الانفتاح والديمقراطية، وهذا مرتبط بالمناخ السياسي للدولة.
- للإشارة فقد ازدادت أهمية المساءلة في ظل قيام الحكومات ووزارات التعليم العالي في مختلف دول العالم بمنح الجامعات الحكومية مزيدا من الاستقلالية الأكاديمية والمالية.
- ج. **المشاركة:** وتعني إتاحة الفرصة لكل أصحاب المصلحة دون استثناء من المشاركة في مناقشة واتخاذ القرارات، خاصة القرارات الإستراتيجية، ورسم السياسات، ووضع قواعد العمل التي تنظم سير الجامعة.
- وعلى الرغم من اتساع مجموعة أصحاب المصلحة في كل ما يخص الجامعة تبعا لنوع الجامعة والإطار العام لمنظومتها، فعادة ما يكون أصحاب المصلحة هم: الطلاب، هيئة التدريس والهيئة الإدارية، الحكومة، والجهات المانحة، وجمعيات المجتمع المدني والنقابات والخريجين. وأضاف كل من Graham&Plumptre (2003) إلى المبادئ السابقة مبادئ أخرى، تتمثل في (ناصر الدين، 2012، ص12):
- **الاتجاه:** ويعني اهتمام القادة والجمهور على نطاق واسع وطويل الأجل بالحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، والتي تفضي إلى تحقيق التنمية البشرية والإدارية، وبالتالي التنمية الاقتصادية، وتضمن جودة مخرجات مؤسسات التعليم العالي؛

- **الأداء:** وهو استجابة الجامعات في محاولة لخدمة جميع أصحاب المصلحة، ضمن إطار الكفاءة والفعالية وبالتالي الرفع من الأداء، بهدف تلبية الاحتياجات العامة والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة؛

- **العدالة:** بمعنى أن تطبيق مبادئ الحوكمة بالجامعات بشكل سليم، يؤدي إلى تحقيق العدالة بالتحديد الشفاف للحقوق والواجبات، وضمان السيادة، وتطبيق القوانين والتشريعات التي تحكم الجامعات بنزاهة وعدالة.

3.1. نماذج حوكمة الجامعات:

يُشير البحث عن نماذج الحوكمة في الجامعات إلى وجود اتجاهين أساسيين، الأول مُرتبط بالأطر النظرية الموحدة في أي نوع من أنواع التعليم المختلفة، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين على غرار Clark, Merrien, De Boer, Enders and Schimank، أما الاتجاه الثاني فيذهب إلى إيجاد أنماط مختلفة في ضوء خصائص كل نوع من نظم التعليم العالي، وبالتالي فإنه يمكن لمجموعة من العوامل المختلفة أن يكون لها نفس التأثير على مختلف مؤسسات التعليم العالي، ومع ذلك فإن التحليل المفاهيمي يمكن أن يتداخل فيه الاتجاهين (برفعان & القرشي، 2012، ص16).

والواقع أن هناك مجموعة من نماذج حوكمة الجامعات تتفاوت حسب مضمونها الوطني، نوع الجامعة وتراثها التاريخي، بالإضافة إلى العوامل الثقافية والسياسية والاقتصادية، والواقع أنه لا يوجد نموذجاً موحداً لحوكمة الجامعات يُمكن اعتباره نموذجاً معيارياً صالحاً في كل الأوقات ولكل الجامعات في العالم.

وفي هذا الصدد قام Trakman (2008) بإجراء دراسة حول نظم الحوكمة في الجامعات البريطانية، الأسترالية والأمريكية التي يقل فيها التوجه الحكومي عن ما هو عليه في الجامعات الأوروبية، وخلصت الدراسة إلى أن ممارسة الحوكمة في هذه الدول تتسم بأكثر حرية واستقلالية عن التوجيه الحكومي، عكس الدول الأوروبية التي يزيد فيها التدخل الحكومي في مجال إدارة الجامعات وحوكمتها، حيث قام Trakman باقتراح أربعة نماذج لحوكمة الجامعات هي (Trakman, 2008, PP67-73):

أ. **النموذج الأكاديمي Academic Model:** هو النموذج الذي يقدم مجالاً أوسعاً للهيئة الأكاديمية ممثلة في الأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي تسيير الجامعات من خلال تمثيل أوسع وفعال للأكاديميين والموظفين في مجالس الإدارة والمجالس الحاكمة للجامعات بصورة عامة، وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ومن أهم الجامعات استخداماً لهذا النموذج هي جامعات أكسفورد (Oxford).

ويعتبر النموذج الأكاديمي أكثر النماذج تمسكاً بالتقاليد، ويفترض أن يتعين أن تخضع الجامعات لحوكمة الموظفين الأكاديميين، وهناك عدة طرق لتبني هذا النموذج، كمنح سلطات اتخاذ القرار لمجلس أكاديمي من خلال وجود تمثيل فعال للموظفين الأكاديميين في المجالس الحاكمة، أو عبر تعيين أحد الأكاديميين البارزين كرئيس أو مدير للجامعة.

ب. **نموذج الشركات Corporate Model:** هذا النموذج مطبق بشكل واسع في الجامعات البريطانية والأسترالية والأمريكية، وظهر هذا النموذج بعد الأزمات الاقتصادية والمالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات بهذه الدول،

ولحاجة الجامعات في إدارة مواردها المالية بعقلانية ومسؤولية، حيث يقوم النموذج على تطبيق مبادئ حوكمة الشركات (يعتبر الجامعة كمؤسسة اقتصادية)، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي، كالإفصاح والمساءلة المالية والمحاسبية.

ت- نموذج الأمناء **Trustee Model**: يمنح هذا النموذج من الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين في مجلس الأمناء بالجامعات، هذا المجلس الذي يقوم بعدة مهام، منها واجب الأمانة، تمثيل الوصاية وحماية أصحاب المصالح.

ث. نموذج أصحاب المصالح **Stakeholder Model**: يتحقق نموذج أصحاب المصالح عندما تمثل مجموعة كبيرة من أصحاب المصالح في إدارة شؤون الجامعة، تتمثل في الأكاديميين، الموظفين، الطلبة والخريجين، والحكومة والشركات الداعمة والمجتمع المحلي.

كما قدم Trakman نموذجاً خامساً، سُمي "نموذج Amalgam" لحوكمة الجامعات يهدف إلى تحقيق ما يلي (Trakman, 2008, PP73-74):

- بناء قاعدة معرفية لكل أفراد المجتمع؛
 - ترشيد إنفاق الأموال المقدمة من الحكومة لتحقيق أهداف ورسالة الجامعة؛
 - دعم الإبداع والابتكار في الجامعات لتدعيم التنمية الاقتصادية؛
 - ضمان حرية الهيئة الأكاديمية، وتوسيع مشاركتها لدعم القرارات المتخذة من طرف الجامعات؛
 - توفير مناخ مناسب لتمكين الطلبة من التحصيل العلمي، الذي يساهم في ضمان مخرجات ذات جودة عالية.
- إن الفائدة من نموذج Amalgam للحوكمة هو قدرة النموذج على دمج نقاط القوة لمختلف نماذج الحوكمة المذكورة لتناسب مع طبيعة وتوجهات وأهداف الجامعة.

4.1. معوقات تطبيق الحوكمة في الجامعات:

أشار كل من خورشيد ويوسف (2009) وعزت (2009) إلى العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ حوكمة بالجامعات، وخاصة جامعات الدول النامية، نذكر منها (ناصر الدين، 2012، ص 17):

- الثقافة السائدة في المجتمع؛
- المناخ السياسي العام داخل وخارج الجامعة؛
- تأثير الحوكمة على مستوى الدولة على درجة الحوكمة بالجامعات؛
- التشريعات الجامعية والحكومية، وخاصة تشريعات الوزارة الوصية؛
- آلية اختيار الهيئتين الأكاديمية والإدارية بالجامعات؛
- أسلوب إدارة الجامعة؛
- غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية.

2. تجارب جامعات رائدة في تطبيق مبادئ الحوكمة

تتبع دول العالم أساليب مختلفة في حوكمة التعليم العالي أو الجامعات أو ما يسمى بالتعليم الثالثي، وغالبا ما تتميز أنظمة حوكمة الجامعات أو مبادئها بين أنواع التعليم العالي الدولي، من حيث أنها كلية منفردة أو جامعة، وجامعة شاملة أو متخصصة، جامعة حكومية وجامعة خاصة، وجامعة خاصة ربحية أو غير ربحية، وكذلك تختلف كثير من أنظمة الحوكمة بين كليات المجتمع والكليات التقنية، كما يظهر التمايز بين أنظمة حوكمة الجامعات البحثية والجامعات التدريسية، ونادرا ما نجد نظاما موحدا للحوكمة يسري في جامعات البلد الواحد.

انطلاقا مما سبق سنحاول أن نتطرق بالدراسة والتحليل إلى أنظمة الحوكمة الجامعية في دول مختارة، وهي الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا باعتبارها دول تضم أعرق الجامعات والتي تحتل مراتب ريادية في التصنيف العالمي، وكوريا الجنوبية باعتبارها دولة رائدة في التنمية البشرية، حيث تفوقت على كل دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في دعم التعليم في السنوات الأخيرة.

1.2. نماذج من نظم حوكمة الجامعات بالولايات المتحدة الأمريكية:

سوف نتطرق إلى استعراض حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية، وأوضاع المجالس الحاكمة أو الإدارية فيها، وأساليب تشكيلها، وأدوارها وممارستها في جامعات النخبة، وهي الجامعات الرائدة على المستوى المحلي والعالمي، وقد استفادت هذه الجامعات من تجارب عدة في ممارستها الإدارية في الحوكمة، كما حاز جلّها على ثقة مجتمعاتها التي رسختها سجلاتها الحافلة بالإنجازات.

يخضع نظام الحوكمة في الجامعات الأمريكية إلى مظهرين رئيسيين، أولاهما وزارة التعليم الأمريكية التي أنشئت عام 1980، والأخرى هي مجلس اعتماد التعليم العالي الذي يقدم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي. تتكون الهياكل الداعمة للحوكمة في الجامعات الأمريكية من الهيئات التالية: (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الآخرة 1436، ص 2-4).

أ. المجالس الرئيسية في الجامعات الأمريكية: تتركز إدارة معظم الجامعات الأمريكية في مجلس أعلى يعرف بمجلس الأمناء (Board of Trustees) وهو موجود على مستوى غالبية الجامعات، أما باقي الجامعات فتديرها مجالس أخرى تسمى مجالس الأوصياء (Board of Regents)، كما هو الحال في جامعتي واشنطن وميتشيغان على سبيل المثال، كذلك بعض الجامعات يديرها مجلس المشرفين (Board of Overseers)، ومجلس الزملاء (Board of Fellows)، كما في جامعة هارفارد (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الآخرة 1436، ص 2).

تمثل 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 وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، كما تشرف على الوضع المالي للجامعة، وتتابع توفير الإعتمادات المالية اللازمة ومراقبة صرفها.

تشكل 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 تنتمي إليها الجامعة، كعمدة الولاية، وبعض أعضاء المجالس التشريعية والرقابية، أو كبار أصحاب رؤوس الأموال ورجال الأعمال، وذوي المكانة الدينية والعلمية العالية، بالإضافة إلى رئيس الجامعة، كما يكون للطلاب البارزين الذين يزاولون دراستهم والمتخرجين الذين حققوا إنجازات كبرى تمثيل مناسب يختلف من جامعة لأخرى (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الآخرة 1436، ص2).

ويختلف عدد أعضاء مجالس الأمناء والمجالس المماثلة لها من جامعة لأخرى، إذ يتراوح عدد أعضائها ما بين 10 أعضاء كما في جامعة واشنطن، و70 عضوا كما في جامعة شيكاغو. كما تتباين المدد الزمنية التي يزاوها الأعضاء في هذه المجالس وفقا للتنظيمات الداخلية للجامعات، فتتراوح بين عامين كما في جامعة كولومبيا، و12 عاما كما هو في جامعة كاليفورنيا- سان فرانسيسكو، وعادة ما يتم تحديد هذه المدد لفترة واحدة فقط.

تنبثق من مجالس الأمناء والمجالس المماثلة لجان تتحدد هويتها واختصاصاتها تبعا لنشاط وأهداف الجامعة، نذكر منها على سبيل المثال، اللجنة التنفيذية (Excutive Committee)، اللجنة المالية (Finance Committee) ولجنة السياسة الأكاديمية (The Committee on Academic Policy)، ولجنة الاستثمار (Investment Committee)، ولجنة شؤون الطلاب (The Committee on Student Affairs)، ولجنة الجودة (Quality Committee)، وتُعد هذه اللجان حلقة الوصل بين مجلس الأمناء والمجالس المماثلة له وبين الهيئات الإدارية التنفيذية وأصحاب المصالح بهذه الجامعات (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الآخرة 1436، ص2).

ب. المجالس الأخرى: يوجد في بعض الجامعات الأمريكية بالإضافة إلى مجلس الأمناء، مجالس أخرى تتركز مهامها في متابعة الجوانب الأكاديمية للجامعة، منها: مجلس الجامعة (University Council) مجلس العمداء (Council of Deans)، يمثل هذين المجلسين الجهاز الفني والأكاديمي الذي يُعنى 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 يعكس الوزن النسبي لكل فئة من الفئات العاملة بالجامعة.

تشكل 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 عضوا كما في جامعتي واشنطن وميتشغان، وتُتخذ القرارات عن طريق التصويت في هذه المجالس التي تتكون من عدد كبير من الأعضاء، أما المجالس التي عددها محدود فتتخذ فيها القرارات عن طريق المداولات.

تُباشر هذه المجالس مهامها عن طريق لجان فرعية تناقش الموضوعات المطروحة للدراسة وتُقدم المقترحات، لتعرض هذه المقترحات أو البدائل على مجلس الجامعة لاعتمادها في جلسات تعقد كل شهر من أشهر العام الأكاديمي. كما تتولى هذه المجالس الإشراف على إدارة شؤون الوحدات الأكاديمية، وشؤون أعضاء هيئة التدريس

ومساعدتهم وشؤون الطلاب، كما تتولى الإشراف على نشاطات البحث العلمي والنشاطات الاجتماعية والثقافية والرياضية.

ت. وكالات الجامعة: يتراوح عدد وكالات الجامعة في الجامعات الأمريكية ما بين 4 و 12 وكالة بحسب طبيعة أهداف الجامعة ونشاطها، نذكر من هذه الوكالات: وكالة الجامعة للشؤون الأكاديمية (Vice Rector for Academic Affairs) ، وكالة الجامعة للموارد البشرية والإدارة (Vice Rector for Humain Resources)، وكالة الجامعة للشؤون البحثية (Vice Rector for Research)، وكالة الجامعة لشؤون الطلاب (Vice Rector for students Affairs)، ووكالة الجامعة للعمليات المالية والتجارية (Vice Rector for Finanncce and Commercial operation)، ووكالة الجامعة للمبادرات والاستراتيجيات العالمية (Vice Rector for global Initiatives and Strategies)، يشرف على كل وكالة وكيل الجامعي المعني (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الآخرة 1436، ص3).

ث. الكليات العلمية والأكاديمية: تتراوح أعدادها ما بين 6 إلى 18 كلية بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها.

ج. المراكز البحثية: تتراوح أعدادها ما بين 7 إلى 200 مركز بحثي في كل جامعة، بحسب طبيعة وأهداف الجامعة ونشاطها وحجمها، والبرامج التي تقدمها.

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

هذه المبادئ التي تضمنتها حوكمة مؤسسات التعليم العالي، تم إرساءها وتعزيزها في هذه الجامعات، حيث مكنتها من تبوأ مراتب جد متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات الصادر عن تصنيف شنجهاي (ARWU) وتصنيف (US News) وتصنيف (تايمز) للتعليم العالي.

2.2. نموذج حوكمة الجامعات في بريطانيا:

يحوي نظام الحوكمة في الجامعات البريطانية على مجالس متعددة ولجانا للتنسيق بين الجامعات، وتُعد منظمة جامعات المملكة المتحدة (UK Universities) الهيئة التي تضم في عضويتها كل مديري الجامعات وبعض كليات التعليم العالي غير المرتبطة بالجامعات، تعمل الهيئة على رسم سياسات وتوجهات التعليم العالي في بريطانيا (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الأولى 1436، ص3).

أ. المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية: من المجالس والهيئات: هيئة ضمان الجودة (Quality Assurance Agency- QAA) التي تتولى التأكد من نوعية وكفاءة التعليم العالي الذي تقدمه الجامعات البريطانية ومدى التزامها بأهدافه وقيمها في التدريس والتدريب، وتصدر الهيئة الإطار العام للمؤهلات في التعليم العالي، الهيئة الثانية هي هيئة تمويل التعليم العالي (Higher Education Funding Agency- HEFC) التي تتفرع على مستوى مقاطعات المملكة الثلاث (إنجلترا، إيرلندا وأسكتلندا)، لتشكل تعمل على توجيه التمويل الحكومي وفقا لسياسات تحفيزية وتقويميا مقننا لأداء الجامعات في أكثر من 60 تخصصا، ومن الهيئات المنظمة والمراقبة لأداء الجامعات، هيئة إحصاءات التعليم العالي (Higher Education Statistical Agency- HESA) 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 (UK National Academic Recognition Center NARIC) الذي يتولى تقويم الدرجات العلمية بالجامعات البريطانية، كذلك توجد هيئة أخرى تسمى أكاديمية التعليم العالي (Higher Education Academy) تُعنى بتمهين التعليم وتدريب القائمين على التعليم العالي من أعضاء هيئة التدريس، وتضع أطر ممارسة التعليم العالي، كما أن مؤسسة القيادة في التعليم العالي (Leadership Foundation for Higher Education) تضع برامج وتدريب القيادات في كافة مستويات التعليم العالي بهدف توحيد المهارات وتنميتها في كل الجامعات، يتم دعم هذه الهيئات ماليا من طرف الحكومة، وبالتالي فهي ملزمة بكشف جردى عملها، بتكريس الشفافية والمحاسبة المسؤولية، كما أنها معرضة للمساءلة. وتشير النظم الإدارية البريطانية إلى أن هذه الهيئات مستقلة، ولا تتبع تعليمات وزارة التعليم وتطوير المهارات البريطانية (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، جمادي الأولى 1436، ص3).

يشترك في أغلب الجامعات البريطانية أكثر من مجلس (ما بين مجلسين إلى أربعة مجالس)، فمثلا يحكم جامعة أكسفورد (Oxford)، وجامعة درهام (Deuham) مجلسان، وجامعة كامبردج (Cambridge)، وجامعة أدنبرة (Edinburgh)، وجامعة كارديف (Cardiff) يحكمها ثلاثة مجالس. أما الجامعات التي يحكمها أربعة مجالس، فهي جامعة مانشستر (Manchester) وبريستول (Bristol)، ويحكم جامعة أمبريال كوليدج (Imperial College) خمسة مجالس هي: مجلس كونسيل (Council) ومجلس كورت (Court) ومجلس سينيت (Senate) ومجلس الرئيس (President) ومجلس نائب الرئيس (Provosts Board). أما جامعة كوليدج لندن (College London) وجامعة كنجز كوليدج (Kengs College)، ومدرسة الاقتصاد والعلوم السياسية بلندن، التي يشرف عليها مجلسا واحدا يسمى (Council)، يبلغ عدد أعضاء المجلس 20 عضوا في الجامعتين المذكورتين و 21 عضوا في مدرسة الاقتصاد والعلوم السياسية (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، رجب 1436، ص2).

للإشارة فإنه لا يوجد نظام موحد في تكوين أعضاء المجالس الحاكمة في الجامعات البريطانية، وحتى بين 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 (Chancellor)، يكون من خارج

الجامعة، ولا يقوم بالمهام الفعلية لمدير الجامعة، ولا يحضر اجتماعات المجلس بل ينوب عنه (Vice Chancellor) الذي يعد المدير الفعلي للجامعة، وفي حالة غياب المدير الفعلي للجامعة ينوب عنه في رئاسة المجلس وكيل الجامعة (Pro Vice Chancellor) أو نائب مدير الجامعة (Deputy Vice Chancellor).

وتتكون المجالس في الجامعات البريطانية من أعضاء بحكم مناصبهم، وأعضاء معينين وأعضاء منتخبين من أحد مجالس الجامعة أو من جهات مختلفة، سواء من منسوبي الجامعة أو من خارجها، وقد يشتمل المجلس على أعضاء يُنتدبون أو يُتعاقد معهم، كما يمثل الطلبة المتمدرسون والخريجون في المجلس، ويُدير مجلس الجامعة أمين المجلس، عادة ما يكون هو نفسه أمين بقية المجالس بالجامعة.

وتنحصر مهام وصلاحيات هذه المجالس فيما يلي (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، رجب 1436، ص3):

ب. مهام وصلاحيات المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية: يوجد تنوع في المهام والصلاحيات المفوضة لمجالس الجامعات ومجالس الجامعة الواحدة، فإن كل مجلس يختص بإدارة شؤون محددة، توكل لهذه المجالس والهيئات مهام إدارية وأكاديمية، كما تخول لها صلاحيات واسعة.

ب.1. المهام الإدارية: وتتمثل في:

- إدارة الجامعة وتملكاتها وشؤونها المالية؛
- دعم مهمة الجامعة والرؤية والتوجه الاستراتيجي والمسائل الإستراتيجية 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؛
- اتخاذ القرارات بشأن المقترحات المقدمة لإجراء تعديل أو إلغاء أو إضافة إلى اللوائح والأنظمة المعمول بها؛
- متابعة تحقيقي شروط اللائحة المالية المتفق عليها بين الجامعة ومجلس تمويل التعليم العالي؛
- تعيين المدير (Chancellor)، والرئيس (Chairman) ونائب الرئيس (Deputy Chairman)، وتعيين مدير الجامعة (Rector)؛

- تحديد الهيكل الأكاديمي للجامعة؛

- التأكد من أن الجامعة تمتلك إدارة فعالة للمخاطر ورقابة داخلية.

ب.2. المهام الأكاديمية: وتتمثل في:

- تعزيز وتنظيم ومراقبة عملية التدريس والبحث العلمي في الجامعة؛
- مناقشة المسائل الأكاديمية واتخاذ القرارات بشأنها، وتقديم المشورة حول السياسة التعليمية والتحكم بالموارد؛
- تحمّل مسؤولية الحفاظ على مستوى عال في مجال التدريس والبحث؛
- تحقيق جودة وفعالية التعليم والبحث والتوظيف والتطوير؛
- المحافظة على منسوبي الجامعة من الأكاديميين والباحثين، والاهتمام بالحياة الجامعية للطلاب.

من خلال استعراضنا للمجالس والهيئات الحاكمة للجامعات البريطانية والمهام المسندة لها والصلاحيات المخولة لها، يتبين وأن هناك 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 الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة.

3.2. حوكمة الجامعات في كوريا الجنوبية:

تُعد كوريا الجنوبية من أفضل دول جنوب شرق آسيا في كثير من مؤشرات التنمية البشرية وفي التعليم العالي، فقد سجلت الدولة أعلى نسبة في مرحلة الشباب ممن يحملون تأهيل من التعليم العالي من بين منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فقد أشارت الإحصائيات أن 65% من إجمالي فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين سن 25-34 يحملون درجة البكالوريوس مقارنة بمتوسط 39% في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. وقد أنفقت كوريا الجنوبية في عام 2012م ما نسبته 7.6% من الناتج المحلي الإجمالي على التعليم متفوقة على متوسط الإنفاق في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية والبالغ 6% (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، رمضان 1436، ص2).

أ. واقع التعليم العالي في كوريا الجنوبية: بلغ عدد الجامعات في كوريا الجنوبية 447 جامعة، وأن 85% من الجامعات هي جامعات خاصة معظمها غير ربحية، ويبلغ عدد الطلاب المسجلين بهذه الجامعات 7.3 مليون طالب، حسب إحصائيات 2014.

تشرف وزارة التعليم على الجامعات من خلال ميثاق موحد يضمن تعزيز المساواة بين الجامعات بمختلف مكوناتها، كما تمارس رقابة مباشرة على الجامعات الحكومية والخاصة من خلال مراقبة تطبيق اللوائح الخاصة بها، وتتنوع الجامعات في كوريا الجنوبية إلى جامعات حكومية وجامعات خاصة، يمكن استعراض نموذج حوكمة الجامعات الحكومية ونموذج حوكمة الجامعات الخاصة.

ب. نماذج حوكمة الجامعات بكوريا الجنوبية: نستعرض نموذجين للحوكمة بالجامعات الكورية، نموذج حوكمة الجامعات الحكومية ونموذج لحوكمة الجامعات الخاصة فيما يلي (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، رمضان 1436، ص 3-4):

ب.1. نموذج حوكمة الجامعات الحكومية (جامعة سيؤول الوطنية Seoul National University): أنشئت

الجامعة عام 1946 م، كأول جامعة حكومية في كوريا الجنوبية، يتكون هيكلها التنظيمي من:

- مجلس الأمناء: وهو أعلى هيئة في الجامعة، يتألف من 15 عضواً بما فيهم رئيس الجامعة، 7 أعضاء من داخل الجامعة، وثمانية أعضاء مستقلين من خارج الجامعة، يتم انتخاب رئيس مجلس الأمناء من بين الأعضاء.
- رئيس الجامعة: ينتخب رئيس الجامعة كل أربع سنوات وللفترتين متتاليتين فقط، وهو المسؤول الأول عن جميع شؤون الجامعة، يشرف على الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب، يقوم بمساعدته ثلاثة نواب، والذين يشرفون على مختلف وكالات الجامعة.

- **هيئة التدقيق:** تقوم بالمراجعة والتفتيش لكل أعمال الجامعة سواء كانت أكاديمية أو إدارية أو محاسبية ومالية، ومدى توافقيتها مع القوانين والتشريعات المعمول بها في الجامعة.

- **الهيئات الاستشارية:** وتشمل مجلس الجامعة، مجلس العمداء، اللجنة الأكاديمية، لجنة الدراسات العليا، لجنة البحوث، لجنة تنمية المعلومات واللجنة المالية، تتألف هذه اللجان من أعضاء منتخبين ومن أعضاء معينين. وقد حددت جامعة سيؤول الوطنية رسالتها بأن تكون بيئة مثالية لمجتمع علمي ومعرفي، تحتضن الطلاب والعلماء، وقد سعت الجامعة لتحقيق رسالتها باعتماد نظام حوكمة يكفل للجامعة اتخاذ القرارات الخاصة بها، وفقا للقوانين، مع التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة، من مشاركة لكل الهيئات المذكورة سابقا في صنع واتخاذ القرارات، وكذلك ضرورة استقلالية وحرية أكاديمية، وتحديد المهام والمسؤوليات بما يكفل حق المحاسبة والمساءلة من الهيئة الوصية.

ب.2. نموذج حوكمة الجامعات الخاصة (جامعة يونساي Yonsei University): تغطي جامعة يونساي (Yonsei University) بمكانة متميزة من بين الجامعات في كوريا الجنوبية، وهي جامعة بحثية خاصة تقع في العاصمة سيؤول، وهي واحدة من أعرق الجامعات في كوريا الجنوبية، تتبنى مبادئ الحوكمة مما أهلها لأن تكون مركزا للإشعاع الفكري في البلاد، يتكون هيكلها التنظيمي من رئاسة الجامعة والهيئات المرتبطة بها، حيث يقع منصب رئيس الجامعة في أعلى هرم الهيكل التنظيمي للجامعة، وهو المسؤول الأول عن الهيئات الأكاديمية والإدارية والبحثية، يرتبط بعدة مجالس منها: مجلس المديرين، مجلس الأساتذة، مجلس الشؤون الأكاديمية، ومكتب التدقيق المالي، تتكون هذه الهيئات من أعضاء منتخبين ومعينين لفترة محددة يمثلون كل من لهم مصلحة بالجامعة، بمعنى أن هناك التزام تام بمبدأ المشاركة دون إقصاء لأي طرف، كما يرتبط رئيس الجامعة بنائب له يخلفه في حالة غيابه.

يتبين من مكونات الهيكل التنظيمي للجامعات الحكومية والخاصة التشابه الوظيفي من الناحية الأكاديمية والإدارية، حيث تتوزع المسؤوليات وتتحدد السلطات المخولة لكل هيئة من هيئات الجامعة، حتى يتم محاسبتها ومساءلتها عن كل القرارات التي اتخذتها والأعمال التي قامت بها.

ورغم ميل تجربة كوريا الجنوبية في حوكمة الجامعات إلى المركزية في تنظيم سياسات الدولة والتنسيق والتكامل بين الجامعات من خلال دور وزارة التعليم، إلا أن الدولة أو الوزارة تمنح الجامعات صلاحيات وسلطات واسعة معززة مبدأ الاستقلالية الأكاديمية والمالية، كما تستجيب الحوكمة بالجامعات الكورية للمتغيرات وتتناغم مع المستجدات الداخلية والخارجية، وبذلك أصبحت تجربة كوريا الجنوبية في حوكمة التعليم العالي من النماذج العالمية البارزة، سمحت للجامعات الكورية بأن تتبوأ مراتب متقدمة في التصنيف العالمي الصادر عن الهيئات المختصة (قراءات مختارة في التعليم الجامعي، رمضان 1436، ص 4).

الملاحظ من مراجعة نماذج حوكمة الجامعات في الدول المذكورة، أنه ليس بالضرورة أن تقوم عليه وزارة خاصة، وهذا ما هو معمول به في الدول المتقدمة على غرار الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا واليابان، ففي بريطانيا على سبيل المثال يوجد في بعض الفترات وزير دولة في وزارة التعليم - ليس عضوا في مجلس الوزراء - يُعنى بشؤون التعليم العالي، وفي اليابان يوجد مكتب التعليم العالي يتبع وزارة التعليم؛ تتحدد المسؤوليات وتنظم

السلطات في جامعات هذه الدول، وتتخذ القرارات من خلال مجالس وهيئات التي تشكل الهيكل التنظيمي لهذه الجامعات؛

كما أن مسألة الاستقلالية الأكاديمية المطلقة التي يطالب بها الكثير من الأكاديميين في الدول النامية غير مطروحة، فجامعات هذه الدول أنشئت لخدمة مجتمعاتها من خلال مساهمتها في تحقيق التنمية البشرية والإدارية، وبالتالي التنمية الاقتصادية؛

أيضا فإن حوكمة الجامعات في النماذج المذكورة تعتمد مبدأ المشاركة، وهي تخضع للمراجعة والتقييم والمحاسبة، وتتسم بالشفافية، وتطبق فيها قيم المساواة والعدالة.

الخاتمة:

تُعتبر الجامعات من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولعل ما يميّز النهضة العلمية والتطورات التكنولوجية هو ظهور الجامعات بشكلها المؤسسي القائم على تنمية العنصر البشري، لذلك فإن الاهتمام بها ورعايتها أصبح أكثر من ضرورة حتى لا تحيد عن تحقيق أهدافها في خدمة مجتمعاتها، ونظرا لخصوصية الجامعة في الدول المتطورة، لما تتميز به من استقلالية في إدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية، فقد أصبحت مُطالبة بتحديد رسالتها وأهدافها، وبتوسيع مشاركة كل الأطراف أصحاب المصلحة، مع تحميل مجالسها وهيئاتها المسؤولية الكاملة عن القرارات التي تتخذها، وإخضاعها للمحاسبة والمساءلة، حتى تصبح جامعات رائدة، وبذلك تكون قد طبقت مبادئ الحوكمة.

بناء على دراستنا لموضوع الحوكمة بالجامعات، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها فيما يلي:

- يُعد قياس الحوكمة بالجامعات عنصرا أساسيا في تحسين مخرجات التعليم العالي وضمان جودتها؛
- تتميز الجامعات العريقة في الدول المتقدمة بسياسة فعالة للحوكمة والتمويل والقيادة، فضلا عن اعتمادها على نظام مؤسسي واضح؛

- يلاحظ أن هناك تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة في الجامعات التي تحتل مراتب متقدمة في التصنيف العالمي، من خلال السياق العام لهذه الجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكّد عليه من مشاركة كل الأطراف التي لها علاقة بها، كما أنها تتمتع بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية، كما تلتزم هذه الجامعات بقواعد الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمساءلة من الجهات المختصة؛

- هناك العديد من المعوقات والتحديات التي تحول دون تطبيق مبادئ حوكمة بالجامعات، وخاصة جامعات الدول النامية، ومنها الدول العربية، خاصة المناخ السياسي العام داخل وخارج الجامعة، والتشريعات الجامعية والحكومية التي تنظم إدارة شؤون الجامعات.

وبناء على النتائج السابقة الذكر نقدم المقترحات الآتية:

- ضرورة الأخذ بنماذج حوكمة الجامعات في الدول المدروسة، حتى تتمكن الجامعات الجزائرية من تحقيق مخرجات ذات جودة عالية، وحتى تتبوأ مراتب متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات؛
- تمكين الجامعات الجزائرية من الاستقلالية الإدارية والحرية الأكاديمية، للرفع من أدائها، ومن ثم تعزيز معايير الحوكمة بها لتنعكس بشكل إيجابي على ضمان جودة التعليم العالي ومخرجاته.

قائمة المراجع:

- بركة، أحمد محمد أحمد والقرشي، عبد الله علي (2012)، حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات، المؤتمر العلمي الدولي "عولمة الإدارة في عصر المعرفة"، 15-17 ديسمبر. طرابلس (لبنان): جامعة الجنان.
- البنك الدولي (2013)، مقارنة نظم الحوكمة كأداة لتشجيع التغيير، 100 جامعة في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا تمهد الطريق، مركز مرسيليا للتكامل المتوسطي، مرسيليا، فرنسا.
- الحدابي، داود عبد الملك (2012)، نموذج مقترح لحوكمة الجامعات العربية، بحث مقدم إلى مؤتمر "الحاكمية في التعليم العالي"، 13-14 تشرين الثاني/نوفمبر. عمان: جامعة الشرق الأوسط.
- حلاوة، جمال وطه، نداء دار (2013). واقع الحوكمة في جامعة القدس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد الثاني: جامعة ورقلة، الجزائر، ص ص 84-99.
- السر، خالد خميس، (2013)، عوائق تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي في فلسطين وسبل التغلب عليها. بحث مقدم في ورشة عمل "حوكمة مؤسسات التعليم العالي". وزارة التربية والتعليم، غزة: هيئة الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم العالي.
- الشرفات، علي (2017). الحوكمة الجامعية. تم استرجاعه في 2018/02/22، على الرابط: <http://alrai.com/article/10408207>.
- علام، محمد موسى حمدان (2015). الطريق نحو الجامعات البحثية علمية المستوى: دراسة شمولية في الجامعات العربية. مجلة عمران، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، العدد الثالث عشر، الدوحة، ص ص 65-104.
- عزت، أحمد، (2009). مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها. عمان: مؤسسة حرية الفكر والتعبير، تم استرجاعه في 2018/02/15، على الرابط: <http://old.qadaya.net/node/3068>.
- عرابة، الحاج وبن عيسى، ليلي (2017). حوكمة الجامعات: بين المتطلبات والمعوقات. مجلة دراسات: العدد الثلاثون يونيو/جوان، جامعة الأغواط (الجزائر)، ص ص 45-54.
- قراءات مختارة في التعليم الجامعي (جمادي الأولى 1436). حوكمة التعليم العالي. النشرة العلمية، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، العدد 59، المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.

- قراءات مختارة في التعليم الجامعي (جمادي الآخرة 1436). نماذج من نظم حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية. النشرة العلمية، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، العدد 60، المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.
- قراءات مختارة في التعليم الجامعي (رجب 1436). حوكمة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي. النشرة العلمية، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، العدد 61، المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.
- قراءات مختارة في التعليم الجامعي (رمضان 1436). حوكمة الجامعات في كوريا الجنوبية. النشرة العلمية، مركز البحوث والدراسات في التعليم العالي، العدد 63، المملكة العربية السعودية: وزارة التعليم.
- يعقوب، ناصر الدين (2012). إطار نظري مقترح لحوكمة الجامعات ومؤشرات تطبيقها في ضوء متطلبات الجودة الشاملة. مجلة تطوير الأداء الجامعي، السنة الأولى، العدد الثاني. مصر: جامعة المنصورة، ص ص 142-156.

- Alamgir. M (2007). Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Corporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, 2007, May 7 – 8.
- Corcoran, S. (2004). Duty, discretion and conflict: University governance and the legal obligations of university boards. Australian Universities' Review, 46 (2), pp 30-37.
- Helena. S et al (2007). Massification and Diversity of Higher Education Systems: Interplay of Complex Dimensions, Higher Education Policy, vol. 20, N°4, pp373-389.
- Lee, L-S., & Land, M. (2010). What university governance can Taiwan learn from the United States? Paper published in the proceedings of the International Presidential Forum, pp197-187.
- Jaramillo. A et al., (2012), Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in MENA, Report, World Bank, Washington, DC.
- OECD(2004), Principles of Corporate Governance, OECD publications service, Paris.
- Trakman, L (2008), Modelling University Governance, Higher Education Quarterly, Vol 62, Nos 1 & 2, January/April, Blackwell Publishing Ltd, United Kingdom, pp 63-83.