

حوكمة مؤسسات التعليم العالي بين واقعية التطبيق ومعوقات التحقيق

Governance of higher education institutions: between the realities of implementation and the obstacles to achieving it

مراد علة¹، جامعة زيان عاشور، الجزائر، مخبر MQEMADD،

mourad.alla@univ-djelfa.dz

عبدالقادر موساوي^{2*}، جامعة زيان عاشور، الجزائر، مخبر MQEMADD،

a.moussaoui@univ-djelfa.dz

تاريخ إرسال المقال: 08-01-2026 تاريخ قبول المقال: 08-05-2026

الملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى التعرف على أهم المتطلبات لتطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر التي تسعى دوماً إلى تحسين مخرجاتها والرفع من مستوى أدائها باعتبارها تساهم في تطوير وتنمية المجتمع اقتصادياً واجتماعياً من خلال تبني معايير ومبادئ هذا المفهوم الذي يُعدّ مدخلاً هاماً في الانضباط والتوازن والمشاركة والشفافية في تحقيق مصالح جميع الأطراف والمستفيدين من طلاب، وأساتذة، والمجتمع ككل، واستخدم المنهج الوصفي الذي يتوافق مع طبيعة البحث كما توصلت الورقة البحثية إلى أنّ تطبيق مبادئ الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي يرفع من مستوى أدائها ويساهم في تطويرها، ويحسن من مخرجاتها عن طريق إنتاج كوادرات وطاقات متميزة تعكس مستوى هذه المؤسسات. **الكلمات المفتاحية:** الحوكمة، حوكمة مؤسسات التعليم العالي، مؤسسات التعليم.

Abstract: The aim of this research is to discover the most important requirements for applying the principles of governance in higher education institutions in Algeria. It always seeks to improve its output and raise the level of its performance. As it contributes to the expansion and development of the society economically and socially, by adopting the standards and principles of this concept, which is an important input in discipline, balance, participation and transparency in achieving the interests of all parties and beneficiaries, students, professors, and society as a whole. Descriptive method was used to correspond to the nature of the research. In addition, the research paper found applying governance in higher education institutions raises the level of its performance, contributes to its development and improves its output, by producing distinguished cadres and energies that reflects to the level of these institutions.

Key words : Governance, Governance of Higher Education Institutions, Higher Education

* عبدالقادر موساوي.

مقدمة:

يعيش عالم اليوم العديد من المتغيرات المتسارعة والتحديات والتطورات، والتي قد تشكل بمجموعها عقبات وحواجز حقيقية أمام تحقيق الأهداف المرجوة أفراداً أو جماعات أو مؤسسات أو دول، ذلك أن هذه التحديات والتطورات تتعدد وتتنوع وتتعارض في حجمها وأبعادها وآثارها ونتائجها.

فعلى نطاق المؤسسات على اختلاف أنواعها وأصنافها، نجد أن قضاياها واهتماماتها تغيرت إلى شكل جديد وشائك وخلقت توقعات مختلفة، ولعل سعيها على البقاء والنمو سيما في عالم المتغيرات المتسارعة والأزمات المتلاحقة والمتنوعة كالعولمة وانفتاح الأسواق والتغيير في احتياجات ورغبات العملاء سواء الدّاخلين أو الخارجيين والأطراف التي لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتلك المؤسسات.

ففي ظلّ الانهيارات المؤسّساتية والأزمات المتتالية الناتجة عن ارتدادات الأحداث الداخلية والخارجية المحيطة بها، فضلاً عن الانحرافات والتضليل وقضايا الفساد التي قد تنشأ معها، دفع بالمتخصصين والخبراء إلى وضع نظام يخضع ويحتكم إلى معايير وأساليب من شأنها تحقيق الانضباط وتجاوز تلك الآثار والتبعات، وكذلك تقادياً لزعة الثقة بين الأطراف ذوي العلاقة والصلة بها، حيث عرفت هذ المعايير بما يصطلح عليه بالحوكمة.

ولعل احتكام العديد من الشركات عبر العالم إلى المتطلبات والمبادئ المؤسّسة والمكونة لمفهوم الحوكمة، والنتائج الإيجابية المنبثقة عنها، جعل العديد من المؤسسات تسعى جاهدة إلى تبني مفهومها وإرساء قواعدها على غرار مؤسّسات التعليم العالي باعتبارها دعامة جوهرية للتقرب من محيطها ومعرفة ما يجري فيه، ونتيجة كذلك لما تعانيه من قصور ونقص في جوانب كثيرة ما أثر على فعالية أدائها وكفاءة مخرجاتها.

من هذا المنطلق، تبرز حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى آليات عمل تتميز بالشفافية عند الأداء، والرقابة والمساءلة عند الاقتضاء، وإمكانية المشاركة عند الحاجة، وذلك دعماً وتعزيزاً لمهامها وأهدافها، لما لها من آثار متعددة الأوجه وفوائد محتملة لها للاستعداد لما قد يحدث والتعامل مع ما حدث.

إشكالية الورقة البحثية:

وتأسياً على ما سبق تبرز إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هي المتطلّبات اللازمة لتطبيق الحوكمة بمؤسّسات التعليم العالي بالجزائر؟

أهميّة الورقة البحثية:

تتمثل أهميّة البحث في مجموعة من العناصر أهمها:

- حاجة مؤسسات التعليم العالي إلى تبني مبادئ الحوكمة من شفافية ومشاركة ومساءلة من أجل التقليل من الظواهر والانحرافات السلبية التي تؤثر على كفاءة مخرجاتها.
- تساهم مبادئ الحوكمة في تحسين النظم التعليمية، وبالتالي إمكانية تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها من قبل مؤسسة التعليم العالي.
- اعتبار مفهوم الحوكمة كمقاربة حديثة من شأنها تعزيز دور مؤسسات التعليم العالي في مد سوق العمل بكفاءات متميزة قادرة على تنمية وتطوير المجتمع.
- كما تتبع أهمية الموضوع من أهمية الدور الذي تلعبه مبادئ ومكونات الحوكمة في تحسين أداء المؤسسة في حالة توفير متطلباته.

أهداف الورقة البحثية:

تسعى هذه الورقة البحثية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث يتمثل أهمها في محاولة إبراز متطلبات تطبيق الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي كطريقة فعالة تساهم في تحسين أدائها وتميزها، والخروج ببعض الاستنتاجات والاقتراحات التي تعكس تبني هذا المفهوم، كما تحقق هذه الورقة البحثية بعضا من الأهداف أهمها:

- محاولة عرض إطار نظري من خلال التطرق إلى المنطلقات الفكرية لمصطلح الحوكمة ومفهومها وأهم مبادئها التي تقوم عليها.
- محاولة تبيان تبني مفهوم الحوكمة ودورها في تحسين مخرجات مؤسسات التعليم العالي من الجودة في التكوين وتلبية حاجيات سوق العمل.
- محاولة تسليط الضوء على واقع تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر.
- تسعى لفت اهتمامات الجامعة الجزائرية بمدى أهمية تبني مفهوم الحوكمة

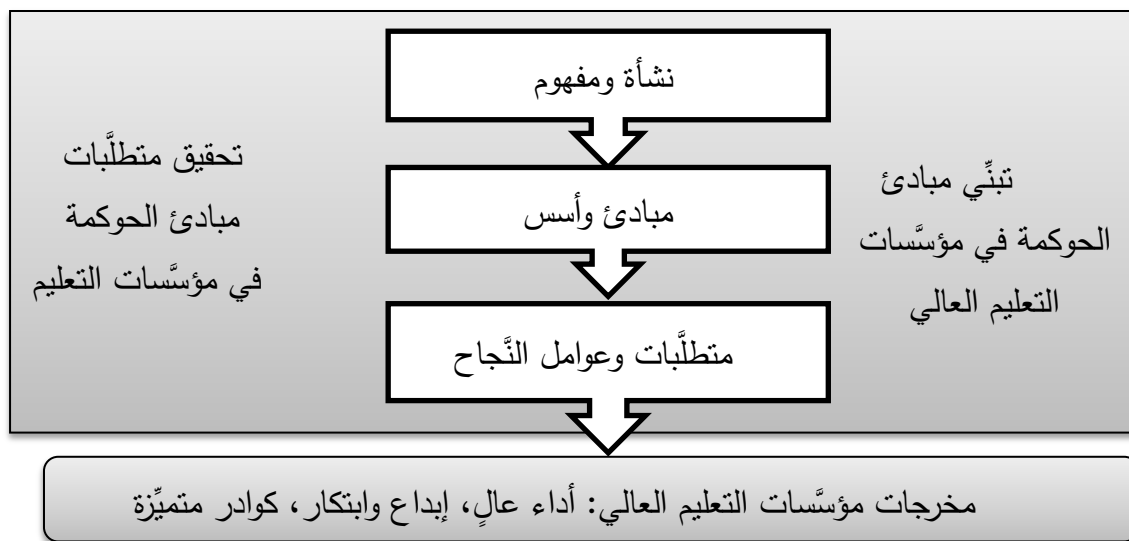
منهج الورقة البحثية:

نظراً لطبيعة الموضوع الذي يهتم بالجانب النظري لمفهوم الحوكمة بمؤسسات التعليم العالي، والذي يهدف من خلاله التعرف على الأطر النظرية والمفاهيم والمبادئ التي يقوم عليها مصطلح الحوكمة، والمتطلبات لتطبيق الحوكمة في مؤسسة الجامعة، ومن أجل هذا تم الاعتماد على المنهج الوصفي والذي يعتبر المنهج الملائم لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال الوصف بطريقة علمية.

هيكل الورقة البحثية: من أجل الإحاطة بهذا الموضوع، وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة تم تقسيم الورقة البحثية إلى محورين: -المحور الأول: العرض النظري والمفاهيمي للحوكمة؛ -المحور الثاني: الاستنتاجات والاقتراحات.

أنموذج البحث: يتمثل أنموذج البحث في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): أنموذج البحث



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأسس المفاهيمية للحوكمة في التعليم العالي

كثر تداول مصطلح الحوكمة كثيراً في الأوساط الأكاديمية بهدف تحسين كفاءة اتخاذ القرار وبالتالي ضمان تحقيق الاستدامة وأهداف الاستراتيجية لا سيما تحسين إدارة المؤسسات التعليمية العالي من خلال تبني مبادئ الحوكمة كالشفافية والمساءلة والرقابة لضمان مخرجات ذات جودة بحثية وتعليمية تغطي متطلبات سوق العمل بصفة خاصة والمجتمع بشكل عام.

المطلب الأول: في مفهوم الحوكمة

قدمت أمريكا مصطلحاً جديداً ثانياً بعدما قد صدرت مصطلح الخصخصة من قبل لدول العالم، وها هي ذا تعرض مفهومًا آخر وهو ما يعرف بـ "Corporate Gouvenance"، حيث تم تعريبه إلى مصطلح "الحوكمة"¹، غير أنه في الحقيقة أخذ عدة مصطلحات غير هذه الترجمة، حيث عُرِبَ أيضاً بـ "الإدارة

¹ أحمد عماد المعمري، حوكمة الإدارة الشريعية، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى،

المجتمعية"، "الحكم الرّاشد"، "الحكم الصّالح"، "إدارة الحكم"، "الحوكمة الرّشيدة" أو "الحاكمية الرّشيدة"، "الحكمانية"، و"الإدارة الرّشيدة"¹، وبادر صندوق النّقد الدّولي والبنك الدّولي بقياس مدى التزامات الأسواق العالمية بتبني هذا المفهوم، حيث أقرّ ثلاثة معايير وفق برامج الإصلاح²، وبغض النّظر عن تعدّد ترجمات وتعريفات المصطلح إلى أنّه يعكس الانتقال من الإدارة التقليدية التي تتميز بمركزية التسيير الواقعة على الإدارة العليا، وعلى تقسيم العمل وفق معايير وأهداف غير واضحة، إلى إدارة متكاملة ومتفاعلة لا تمتاز بمركزية التسيير، وتحقق أهدافها بفاعلية وكفاءة³، ويعود أصل الكلمة إلى تعابير استعملت لقيادة السّفن في العصر اليوناني القديم والعصر اللاتيني، وبقي يستخدم هذا المصطلح في المواضيع التي لها علاقة بالقانون والقضايا الدّستورية التي تهتم بتسيير شؤون الدّولة والمؤسّسات المهنية والإدارة⁴.

إلى أن تم استخدام هذا المفهوم في المؤسّسات المالية، وانتقل استخدامه بعدها إلى المجال السّياسي حيث زاد الاهتمام به في هذا الحقل نتيجة تفسّي الفساد في مستوى عالٍ من القطاعات المهمّة، وتبلورت أهميته خصوصاً في ميدان التنمية الشّاملة⁵ وعلى رأسها البنك العالمي الذي استعمل هذا المفهوم أوّل مرة في تقريره السنوي عام 1992 بعنوان، *governance and development*⁶.

ومن بين التعاريف الأكثر شمولاً لمصطلح "الحوكمة" التعريف المقدّم من قبل البنك الدّولي في سياق كتاباته عن كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفساد في دول أفريقيا، واصفاً إيّاها بأنّها الحالة التي تكون فيها مؤسّسات القطاع العام خاضعة للمساءلة وقادرة على تحقيق استدامة التنمية⁷.

كما تعرّف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE الحوكمة بأنّها "النّظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصنّف ويوزّع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشّركات مثل: مجلس

¹ هبة توفيق أبو عيادة، وأريج حفيظ العجمي، أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، المؤتمر الدولي الافتراضي: ضمان جاذبية المؤسّسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسّسة الجامعية، أيام 27/26 جوان 2021، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2021، ص 141.

² أحمد عماد المعمرى، مرجع سبق ذكره، ص 26.

³ هبة توفيق أبو عيادة، وأريج حفيظ العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

⁴ سمير بارة، الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسّسات التعليم العالي، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، السنة (6)، العدد (9)، 2017، ص ص: 175-176.

⁵ بطيب نريمان، دسترة مبادئ الحوكمة الرّشيدة ومكافحة الفساد في الدستور التونسي 2014، مجلة دفاثر السياسة والقانون، العدد (19)، 2018، ص 272.

⁶ سمير بارة، مرجع سبق ذكره، ص 176.

⁷ أحمد عماد المعمرى، مرجع سبق ذكره، ص 30.

الإدارة والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، إضافة إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء¹.

ونظرًا لما قدّم لمفهوم مصطلح الحوكمة أنّها ركّزت على ثلاث دعائم أساسية يُبنى ويتكوّن عليها المفهوم والمتمثلة في:²

- **الدّعامة الاقتصادية:** ويتضمن عمليات صنع القرارات والتي تكون مؤثرة على الأنشطة الاقتصادية الدّاخلية أو الخارجية على حدّ سواء.

- **الدّعامة السّياسية:** ويدعم عمليات صنع القرارات المرتبط بإعداد وتكوين وصياغة السّياسات العامّة التي تقتضي استقلالية السّلطة التشريعية، واستقلالية السّلطة التنفيذية واستقلالية السّلطة القضائية.

- **الدّعامة الإداريّة:** ويحتوي على نظام خاص يقوم على تطبيق هذه السّياسات وما تصدره من قرارات. وتمارس الحوكمة وفق ثلاث مستويات تصنّف ضمن ناحية جغرافية وهي كما يلي:³

- **الحوكمة العالميّة:** وتتم الحوكمة هنا على مستوى المجتمع المحلي، حيث تتعامل مع مواضيع تكون خارج مجال الإدارات الحكومية.

- **الحوكمة الوطنيّة:** وتتم الحوكمة هنا على مستوى المجتمع الواحد، كما أنّها تتضمّن في هذا المستوى عدة مستويات (الوطني أو القومي، أو على مستوى المحافظة، المنطقة، أو مستوى المحليّات) ويمكن إدراج مستوى المجتمع المحلي حيث أنّ الحوكمة في هذا المستوى تهتم بكيفية وطرق مشاركة الأطراف الفاعلة الأخرى كالمجتمع المدني والمنظمات بخصوص اتخاذ القرار.

- **الحوكمة المؤسّسية أو التنظيميّة:** يهتم هذا المستوى من الحوكمة بالممارسات في المؤسّسات الحكومية وغير الحكومية، وعادة هذه المؤسّسات بشقيها ما تكون مسؤولة من مجالس الإدارة .

كما أنّ بعضًا من تلك المؤسّسات مملوكة وتكون مدارة عن طريق القطاع الخاص، والبعض الآخر ذو ملكية عمومية، كالمستشفيات والمدارس والمؤسّسات العامّة الحكومية.

¹ ياسر عبد الرّحمن، الحوكمة في مؤسّسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد (2)، 2018، ص187.

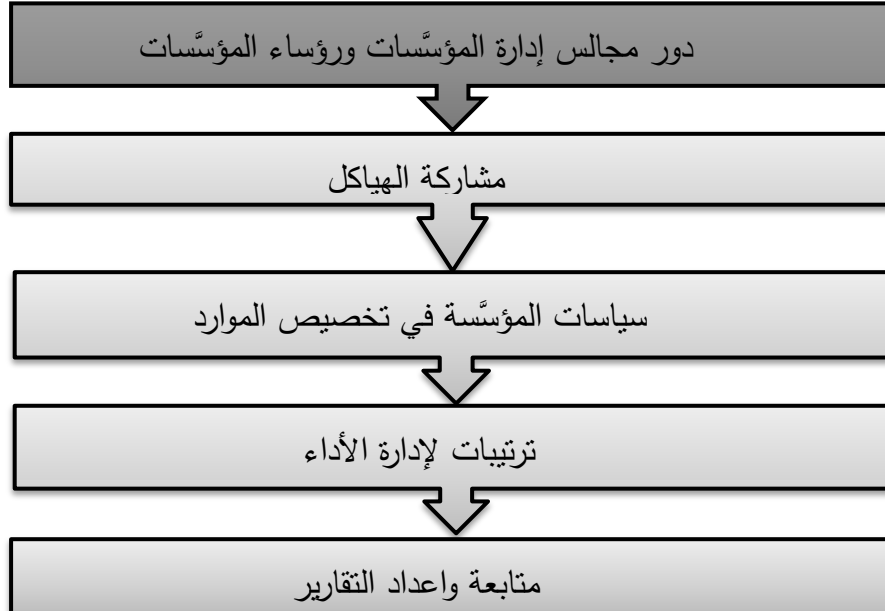
² جمال حلاوة، نداء دار طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد(3)، العدد (01)، 2012، ص ص: 86-87.

³ مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسّسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2015، ص ص: 65-66.

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تعتبر الولايات المتحدة الأمريكية كأول دولة في العالم بادرت بتطبيق مفهوم الحوكمة على الجامعات، من خلال تفعيل نظام الرقابة، ومحاولة بلوغ مستويات عليا من أداء التعليم الجامعي، ودعم قرارات مؤسسات التعليم العالي بأمريكا والمبنية على مبدأ المشاركة، وكذا تدعيم اللامركزية، والإدارة الذاتية لمؤسسات التعليم الجامعي بأمريكا، وفي هذا الصدد قدمت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي في:¹

- كيفية تماسك وترابط مختلف أجزاء المؤسسة؛
 - كيفية ممارسة وتنفيذ سلطتها؛
 - الكيفية التي يتم الاتصال بها بين الأعضاء الداخليين، كأعضاء التدريس والطلبة؛
 - الكيفية التي يتم بها اتخاذ القرارات؛
 - طرق تفويضها للمسؤوليات والقرارات والإجراءات الداخلية وقدرتها على إنجاز هذه الإجراءات.
- ويحتوي هيكل الحوكمة على مجموعة من المكونات يلخصها الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): هيكل الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

المصدر : من إعداد الباحثين بالاستناد إلى: قمري زينة وجقطة سناء، حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (05)، العدد (01)، 2020، ص359.

¹ قمري زينة، وجقطة سناء، حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (05)، العدد (01)، 2020، ص359.

وتتضمن حوكمة مؤسسات التعليم العالي على جهتين لها علاقة وتساهم في تطبيق هذا المفهوم على مستوى الجامعات وتتكوّن من:¹

- **الجهات الداخلية:** وتتضمّن كلاً من مجلس الجامعة، والأساتذة الأكاديميين، وجميع الموظفين سواء الإداريين أو الفنيين، إضافة إلى الطُّلاب.
- **الجهات الخارجية:** ويندرج ضمنها كل من المجتمع، الحكومة، وكذلك المنظمات المهنية، والأكاديمية.

كما اجتهد العديد من الأكاديميين والمهتمين بهذه الميادين محاولين تحديد وإعطاء تعريف لمصطلح حوكمة مؤسسات التعليم العالي ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- ☞ "النَّظام الذي يتم بموجبه وضع القواعد والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصّة بتسيير وإدارة شؤون الجامعات بشفافية، حيث توزع من خلاله الصّلاحيات والمسؤوليات والحقوق والواجبات ومشاركة مختلف الأطراف من مجالس الحكومة والعاملين والطلبة وأصحاب العلاقة، لوضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف الجامعية ضمن أُسس علميّة من المتابعة والتقييم والمراقبة"².
 - ☞ "النَّظام الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة الجامعة، ويحدّد من خلاله الحقوق والمسؤوليات بين مختلفة الأطراف (أعضاء هيئة التدريس، الطُّلاب، الإداريون)، في إطار مجموعة من القوانين والإجراءات التي تضمن المساءلة والرّقابة والشفافية والنّزاهة والمشاركة لكافة الأطراف، وذلك من أجل إقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية للجامعة."³
- كما تسعى حوكمة مؤسسات التعليم الجامعي إلى ما يلي:⁴

- السّعي للقضاء على الفساد في الجامعات بكل أشكاله عن طريق تطبيق مبادئ الحوكمة.
- تحقيق النزاهة والعدالة الاجتماعية وإتاحة الفرص أمام الجميع عن طريق مبادئ الحوكمة في جميع الأعمال والأنشطة وإجراءات الجامعة.

¹ سلام جاسم عبد الله العزي، استخدام نظم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: جامعة ديالى أنموذجاً، مجلة آداب

المستنصرية، المجلد(44)، الإصدار(91)، 2019، ص5، الرابط: <https://www.iasj.net/iasj/download/a455bb9a121d4ab3>

² أيمن محمد خريسات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الواقع التطبيقي للحاكميّة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي الأردني، من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، حالة جامعة اليرموك، المجلد (2)، العدد (38)، 2018، ص99.

³ هاجر عبد الدائم، نادية عبد الكريم، دراجي اليزيد، دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي -تجارب ناجحة-، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد (06)، العدد (10)، 2020، ص146.

⁴ أيمن محمد خريسات، مرجع سبق ذكره، ص ص: 100-101.

- تحقيق الاستقرار والمصادقية والزيادة من درجة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي وفي جميع المستويات.
- تدعيم مبدأ الشفافية والمساءلة في أنشطة الجامعة بصورة تضبط الفساد في جميع خطوات الأداء الجامعي.
- تحسين وتطوير أداء الجامعات ومساعدة مجالس حوكمتها لبناء استراتيجيات صحيحة من أجل ضمان عملية صنع القرار وفق أسس علمية سليمة، لبلوغ الجودة والتميز لمخرجاتها، مما يعزز ثقتهم بها محلياً وخارجياً.
- السعي على تعميق ثقافة الجودة والمسؤولية والالتزام الأخلاقي بالمبادئ المتفق عليها، وإنشاء أنظمة للرقابة الذاتية وفق إطار أخلاقي من العمل وأخلاق المجتمع ومبادئه.

المبحث الثاني: متطلبات وتطبيقات مبادئ الحوكمة

يتطلب تبني مبادئ الحوكمة إطار متكامل من أسس والتوجيهات والممارسات من شأنها تعمل على تعزيز من الشفافية والانصاف والمساواة والمساءلة في تسيير المؤسسات وإدارتها لا سيما مؤسسات التعليم العالي.

وتعد حوكمة نظاما متكاملًا واستراتيجيًا يسعى على تحقيق الاستدامة بقراراته المسؤولة والمتوازنة تضمن حقوق جميع الأطراف والمساهمين.

المطلب الأول: المبادئ والمعايير الأساسية التي تقوم عليهم حوكمة مؤسسات التعليم العالي

تعكس حوكمة مؤسسات التعليم العالي على العديد من المبادئ والمعايير التي تقوم عليها تتجسد في مجموعة من الأسس تسعى لتحقيق الشفافية والعدالة والمساواة في إدارة المؤسسات التعليمية ولعل أبرزها:

الفرع الأول الشفافية:

تتأسس الشفافية على حرية تدفق المعلومات، فالعمليات والمؤسسات والمعلومات يجب أن تكون متاحة مباشرة للمهتمين بها ويجب توفير المعلومات الكافية لفهم تلك العمليات والمؤسسات ورصدها¹، كما تعتبر من أهم معايير الحوكمة وتعكس إمكانية الوصول إلى المعلومات لجميع المعنيين بها، كما تعكس أيضًا الوضوح عن كيفية السير داخل المؤسسة، وضمان تدفق المعلومات وتسهيل استغلالها وتطبيقها، وبهذا يمكن لجميع الأطراف الداخليين والخارجيين والممثلين في الطلاب والعاملين الإفصاح عما يجول في خلدهم من مشاكل واحتياجات،

¹ بن عثمان فوزية، حقوق الإنسان العالمية وخصوصية الفعل الوطني في حمايتها، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية، المجلد 3، العدد 1، 2012، ص200.

ما ينعكس إيجاباً بخلق حوار وقنوات اتصال بين الإدارة العليا للجامعة والطلّاب وكذا العاملين، كما تعد هذه اللقاءات حافزاً ودافعاً للمشاركة والمساهمة في توطيد قيم الحوار والتواصل البناء ما بين جميع الأطراف الداخليين في الجامعة في كل المستويات، وتعود أهمية هذا المبدأ في كونه يحسّن المخرجات في ظل غياب مؤشرات مباشرة وواضحة لأدائها عكس ما هو موجود في القطاع الخاص الذي يعد الربح والتنافسية من المؤشرات المباشرة وأكثر وضوحاً، كما تعتبر من أدوات ضمان ديمقراطية الإدارة العامّة وآلية من آليات ضبط العمل الإداري¹.

الفرع الثاني: الرقابة والمساءلة

ويعرف هذا المبدأ أنه طلب من المسؤولين تقديم التوضيحات اللازمة لأصحاب المصلحة حول كيفية استخدام صلاحياتهم، وتصريف واجباتهم، والأخذ بالانتقادات التي توجّه إليهم، وتلبية المتطلبات منهم وقبول المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة، أو الخداع والغش²، كما تخضع المساءلة إلى عدّة أساليب سواء كانت جماعية أو فردية التي تقوم عليها المساءلة، وقد قسم جودن Goodin، هذه الآليات إلى ثلاث عناصر وهي:³

- التنظيم الهرمي للإشراف والضبط: تقوم من خلال مبدأ تناقل السُلطة بشكلها الهرمي.
- المنافسة التأديبية المنضبطة في السوق (كأنظمة ضبط المجتمع): يقوم هذا الأسلوب بالتعارض في المصالح ووجهات النظر بحيث هي منظمة بصورة تضمن عوائد إيجابية.
- شبكة الجمعيات التعاونية ذات المعايير والقيم القادرة على الرقابة وفرض العقوبات: يقوم هذا الأسلوب من خلال جلب المديح أو العار للجهة التي تقوم عليها المساءلة في إطار شبكة تعاونية مشتركة في الثقافة تتمتع بمعايير وقيم ذات مبادئ وأهداف، حيث تلعب هذه الشبكات دوراً حاسماً في زيادة العقوبات وزيادة الدعم والتشجيع من ناحية أخرى.

الفرع الثالث: المشاركة

تعتبر المشاركة مبدأً فاعلاً وأساسياً، حيث أنّه يساهم في اتخاذ القرار ومساءلة صانعي القرار، كما أن المشاركة تساهم في بناء الثقة وتوسيع الاهتمامات، وتهدف عملية المشاركة إلى إدماج مختلف الأطياف

¹ حاكم عبد الرحمن ذياب الطراونة، تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في جنوب الاردن، جامعة مؤتة، الأردن، 2016، ص17.

² بن عثمان فوزية، مرجع سبق ذكره، ص202.

³ حاكم عبد الرحمن ذياب الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص19.

والشرائح ومنحهم فرصاً من أجل تسيير شؤونهم¹، وتحفيز التعاون والعمل الجماعي المشترك بين كافة الأطراف حيث تتجلى فوائد المشاركة في العديد من العناصر منها:²

- زيادة المساءلة، الشفافية والثقة.

- تحسين مستوى الاستجابة، ونعني بها قياس درجة استجابة القيادة الإدارية للمشكلات واحتياجات جميع الأطراف الفاعلة وللتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والمؤسسة المتعلقة بالتعليم العالي.

الفرع الرابع: الشريعة (السُّلطة القانونية)

ويقصد بها تقبل المواطنين لسلطة أصحاب القرار، والتي تمارس وفق قواعد وإجراءات وعمليات مقبولة، كما أنها تخضع إلى حكم القانون والعدالة حيث تسعى إلى توفير فرص متساوية لجميع الأفراد³.

- عملية اتخاذ القرار السليم:

ويقصد بها عملية اختيار البديل الأفضل والصائب من بين البدائل المتاحة، حيث يتم عن طريقة عمليات تمارس خلالها التفكير المنطقي حيث يقوم بتحليل المشكلة والبدائل المتاحة على مستوى العقل بهدف الوصول إلى حلٍّ سليم واختيار القرار الصائب من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وبلوغ الهدف بقدر من الفعالية والكفاءة، وهذا ما أشير إليه بأنه منهجٌ علميٌّ في اتخاذ القرار، حيث يختلف عن بقية المناهج كمنهج التجربة والخطأ، وبهذا يعد أسلوباً موضوعياً يبنى على دراسة البيانات والحقائق وتحليلها ويكون مجرداً من الذاتية والتحيز.

وفي هذا الصدد قسم سايمون (Simon) ستة أصناف لاتخاذ القرار الصائب وهي:⁴

- القرار الرشيد موضوعياً: هو القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.
- القرار الرشيد شكلياً: وهو يعظم طريقة الوصول إلى قيمة معينة حسب المعرفة والمعلومات المتاحة.

¹ بطيب نريمان، مرجع سبق ذكره، ص273.

² سمير بارة، مرجع سبق ذكره، ص181.

³ زرزار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية، مجلة القانون والمجتمع، المجلد (03)، العدد

(01)، 2015، ص ص 94.

⁴ حاكم عبد الرحمن ذياب الطراونة، مرجع سبق ذكره، ص ص 20-21.

- القرار الرشيد بصورة واعية: وهو القرار الذي يقوم بناء على عملية التطويع للوسائل لتناسب الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصداً: ويقصد هنا بالقرار الذي يقوم على عملية مقصودة من أجل جعل الوسائل مناسبة للغايات.
- القرار الرشيد تنظيمياً: وهو الذي يوجه من أجل تحقيق أهداف التنظيم.
- القرار الشخصي السليم: وهو يتعلّق بالقرار الذي يوجّه تحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرار.

كما اعتبر أيضاً سايمون (Simon) أنّ القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشيد التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار أنّ المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم، وفي هذه الحالة فإنّ عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية والأهداف المنظمة التي يعمل فيها، ممّا يجعل القرارات التنظيمية تتأثر بعددٍ من العوامل هي:¹

- عوامل شخصية مرتبطة بسلوك وأهداف واتجاهات وقيم الفرد.
- عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة وبيئتها.

المطلب الثاني: مقتضيات مبادئ الحوكمة

إنّ نجاح مؤسسات التعليم العالي مربوط بمدى تبنيّ مبادئ الحوكمة بصورة تعكس نتائجها ومن ثمّ الوصول إلى الأهداف المرجوة بفاعلية وكفاءة وتكون مخرجاتها ذات جودة، وبهذا يجب عند تطبيق هذه المبادئ الأخذ ببعض المقتضيات الواجب توافرها عند كلّ مبدأ وهي:²

أ. مقتضيات خاصة بتطبيق الشفافية:

- لكي تتبنّى مؤسسات التعليم العالي مبادئ الحوكمة لا بدّ لها من تطبيق مجموعة من الإجراءات والأساليب من أجل تحقيق الشفافية، هذه الإجراءات تتمثل في:³
- توفير وسيلة مناسبة من أجل متابعة وتوضيح مبدأ الشفافية للتحقق من الأداء في مؤسسات التعليم العالي وليس قانوناً نظرياً يتحكم فيه كلّ فرد من المسؤولين.

¹ مهملّي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، العدد (3)، 2016، ص134.

² هبة توفيق أبو عيادة، وأريج حفيظ العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 144-146.

³ هبة توفيق أبو عيادة، وأريج حفيظ العجمي، نفس المرجع مذكور أعلاه، ص 144-145.

- تعزيز القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في مؤسسات التعليم العالي، لأن معظم الفساد يتم بسرية وبطرق دقيقة وعالية من المهارة ما يصعب القضاء عليه عن طريق التشريعات والقوانين.
 - توافر قنوات تواصل فعالة تسمح للجميع من الإبلاغ وإخطار الجهات المعنية في حالة وجود أي انحراف في مؤسسات التعليم العالي.
 - تحفيز وتشجيع الموظفين على الإبلاغ عن أي مشكلة أو فساد يتم اكتشافه أو التأكد منه للأشخاص المسؤولين.
 - على مؤسسات التعليم العالي الأخذ بكل الأساليب والإجراءات التي تشجع وتحفز على النزاهة.
 - اتباع نظام التدوير الوظيفي من أجل إنقاص الفرص أمام بناء علاقات من قبل الفرد التي تجعله تحت الضغط.
 - مراجعة القوانين من قبل إدارة المؤسسة بصورة دورية من أجل إزالة أي غموض أو التغيير في أي بند من القوانين.
 - تبني الثقافة التي تعزز من الشفافية من قبل المؤسسة ومحاولة نشر الوعي بأهميتها.
 - تطبيق ما يعرف بالإدارة الإلكترونية حيث أنها تقوم وتعزز من مبادئ الحوكمة.
 - تطوير شبكة معلومات داخل المؤسسة وربط كل الأقسام مما يتيح الوصول إلى المعلومات والبيانات والوثائق بكل سهولة وشفافية.
- ب. مقتضيات خاصة بتطبيق المشاركة:**
- أن تقوم مؤسسات التعليم العالي على القانون.
 - الاقتناع التام من قبل إدارة مؤسسات التعليم العالي بأن المشاركة هي حق جميع الأطراف.
 - لزوم تبني مؤسسات التعليم العالي استراتيجية تنمية محددة ومستقرة تتضمن أهدافاً بعيدة المدى.
 - تهيئة البيئة من أجل صناعة القرارات وتصميم البرامج وتنفيذها.
 - يجب أن تغطي في المؤسسة علاقة المشاركة في كل المستويات بداية من صنع السياسات إلى تصميم البرامج واتخاذ القرارات.
 - مشاركة المعلومات من قبل المسؤولين مع بقية العاملين ولا بد أن يشارك المدير أو المسؤول المعلومات مع الآخرين ومشاورتهم في طرح أفكارهم والإفصاح عن دوافعه وقيمه لتعزيز الثقة بين الأطراف.
 - توعية العاملين بأهمية مشاركتهم وزيادة وعيهم بأهداف المؤسسة وخططها وكذا برامجها وأنشطتها.

- نشر الثقافة التنظيمية التي تحثُ وتشجّع على المشاركة وإشراك الأفراد بما يساهم في تطوير المؤسسة.

ج. مقتضيات خاصة بتطبيق المساواة:

- توفير القنوات والوسائل المناسبة للمساواة في مؤسسات التعليم العالي.
- إعداد قوانين واضحة من أجل ملاحقة كل من يخطئ وتتفد على الجميع دون تمييز.
- لزوم توفر برامج تحفيزية من أجل تشجيع المسؤولين والأفراد وتحفيزهم على أداء مهامهم بإخلاص وفاعلية وأمانة.
- توفر ثقافة داعمة للمساواة بحيث يعرف كل فرد بأهداف المساواة وأساليب تطبيقها.
- وجود قيادة تربوية فعّالة لها القدرة على تطوير مهارات الأعضاء عن طريق استخدام أساليب إدارية حديثة.
- توافر كوادرات تربوية مؤهلة ذات كفاءة ولديهم اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة.
- لا بدّ من تقويم ذاتي للمؤسسة ذات معايير واضحة للجميع.
- المناخ الداعم للمساواة من حيث توفر الاشتراطات المبنية والأماكن المناسبة.
- يجب أن تكون العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي فعّالة من خلال التواصل لمعرفة المعلومات الدقيقة.

الخاتمة:

تأسيساً لما قدّم، فإنّه من الواضح جلياً للمتأمل مدى أهمية الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي نظراً لمساهمتها الفعّالة في النهوض بمؤسسات التعليم العالي وتطويرها كونه يسمح بالمشاركة لجميع الفئات بإعطائها الأحقية للمشاركة في صناعة قرار المؤسسة الجامعية، والمشاركة الفاعلة هي دوماً مرتبطة بجودة صنع وأخذ القرار السليم والصائب من خلال تفعيل المشاركة الخارجية والداخلية، من أجل بناء نظام ذي كفاءة وفاعلية يتناسب مع جميع المستويات في عملية صنع القرار بهدف تحسين وبلوغ مستوى أداء عالٍ، وحتى تكون مخرجات مؤسسة الجامعة متميزة، ولا يتم هذا إلا عن طريق إيضاح إجراءات وأساليب العمل بالمؤسسة الجامعية، وتوضيح الحقوق والواجبات وفق تشريع وتقنين النظام الإداري، حيث يبين الصلاحيات والمسؤوليات والواجبات والحقوق لأي وظيفة أو منصب لشاغله وبهذا تحقّق مؤسسات التعليم العالي أهدافها إذ تكون مخرجاتها ذات كفاءة ومتميزة قادرة على مواجهة التحديات والتغيّرات المستمرة، كما تسهم في تطوير البحث العلمي والجامعة بحد ذاتها وببتمية المجتمع بصورة عامّة.

كما تقترح هذه الورقة البحثية جملة من الاقتراحات بناءً على ما عرض:

- توضيح لجميع الأطراف التي تربطهم علاقة بمؤسسات التعليم العالي سواء كانوا الداخليين أو الخارجيين بمعايير ومبادئ الحوكمة التي تتبنّاها المؤسسة الجامعية؛
- إنشاء مجالس لمؤسسات التعليم العالي تسهر على متابعة تطبيق هذه المبادئ والمعايير، والتي يجب أن تضم جميع الأطراف؛
- نشر الثقافة وترسيخها بمؤسسات التعليم العالي التي تقوم على المشاركة والمساءلة والشفافية؛
- ضرورة تكييف الإجراءات وأساليب العمل بمؤسسات التعليم العالي وفق معايير ومبادئ الحوكمة وإلزام جميع الأقسام والإدارات والمستويات بالعمل بها؛
- ضمان استقلالية هذا النوع من المؤسسات، وهذا من أجل إفساح المجال لها نحو المنافسة.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

1. أحمد عماد المعمري، حوكمة الإدارة الشرطية، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة-الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2018.
2. مدحت محمد أبو النصر، الحوكمة الرشيدة: فن إدارة المؤسسات عالية الجودة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، الطبعة 1، 2015.

ثالثاً: الرسائل والمذكرات

1. حاكم عبد الرحمن ذياب الطراونة، تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الحكومية في جنوب الأردن، أطروحة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2016.

رابعاً: المقالات

1. سمير بارة، الحوكمة الجامعية والمقاربة الحديثة في تسيير مؤسسات التعليم العالي، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، السنة (6)، العدد (9)، 2017، ص ص: 174-190.
2. بطيب نريمان، دسترة مبادئ الحوكمة الرشيدة ومكافحة الفساد في الدستور التونسي 2014، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد (10)، العدد (19)، 2018، ص ص: 271-280.
3. ياسر عبد الرحمن، الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق، مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (8)، العدد (2)، 2018، ص ص: 184-202.

4. جمال حلاوة، نداء دار طه، واقع الحوكمة في جامعة القدس، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد(3)، العدد (01)، 2012، ص ص: 63-93.
 5. قمري زينة، وجقطة سناء، حوكمة الجامعات: مفاهيم ونماذج مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد(05)، العدد(01)، 2020، ص ص: 357-372.
 6. سلام جاسم عبد الله العزي، استخدام نظم الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي: جامعة ديالى أنموذجاً، مجلة آداب المستنصرية، المجلد(44)، الإصدار(91)، 2019، الرابط:
<https://www.iasj.net/iasj/download/a455bb9a121d4ab3>
 7. أيمن محمد خريسات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، الواقع التطبيقي للحاكمة الرشيدة في مؤسسات التعليم العالي الأردني، من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية، حالة جامعة اليرموك، المجلد (2)، العدد (38)، 2018، ص 99.
 8. هاجر عبد الدائم، نادية عبد الكريم، دراجي اليزيد، دور الحوكمة الرشيدة في ضمان جودة التعليم العالي -تجارب ناجحة-، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد (06)، العدد (10)، 2020، ص ص: 144-159.
 9. بن عثمان فوزية، حقوق الإنسان العالمية وخصوصية الفعل الوطني في حمايتها، المجلة الأكاديمية للبحوث القانونية، المجلد 3، العدد 1، 2012، ص ص: 181-210.
 10. زرزار العياشي، من الحوكمة المحلية إلى الحوكمة الإلكترونية للإدارات المحلية، مجلة القانون والمجتمع، المجلد (03)، العدد (01)، 2015، ص ص: 84-112.
 11. مهملي بن علي، متخذ القرار الرشيد وتأثيره على فعالية تقييم الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، مجلة الرواق، المجلد(2) العدد (1)، 2016، ص ص: 130-150.
- خامساً: أشغال الملتقيات
1. هبة توفيق أبو عيادة، وأريج حفيظ العجمي، أثر الحوكمة الجامعية على الحياة الجامعية، المؤتمر الدولي الافتراضي: ضمان جاذبية المؤسسات الجامعية في ظل متطلبات ضمان الجودة ومشروع المؤسسة الجامعية، أيام 26/27 جوان 2021، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين-ألمانيا، 2021.