مجلة جامعة بني وليد للعلوم الإنسانية والتطبيقية
تصدر عن جامعة بني وليد – ليبيا
Website: https://jhas-bwu.com/index.php/bwjhas/index
العدد الثلاثون، ديسمبر 2023

حوكمة الجامعات ودورها في تعزيز الجودة الشاملة في التعليم العالي
النقاشات النظرية والنماذج الدولية الرائدة

د.منصور محمد ونيس عبدالله
mansourabdallah@bwu.edu.ly
قسم العلوم السياسية، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة بني وليد، ليبيا.

University governance and its role in enhancing comprehensive quality in higher educationTheoretical discussions and leading international models

Dr. Mansour Muhammad Wanis Abdullah
Department of Political Science, Faculty of Economics and Political Science, Bani Waleed University, Libya

تاريخ الاستلام: 13-11-2023 تاريخ القبول: 25-11-2023 تاريخ النشر: 12-12-2023

الملخص:

تواجه الجامعات تحديات وضغوط متزايدة خصوصاً في عصر العولمة الذي نعيش فيه، وتنبع هذه التحديات من محاولة تلك الجامعات تحقيق أهدافها الأكاديمية والعلمية الإدارية والبحث عن مصادر التمويل والاستجابة لاحتياجات سوق العمل، وتناقش هذه الدراسة موضوع حوكمة الجامعات وأهمية إدخال الحوكمة في إدارة الجامعات وكذا التعرف على انعكاس حوكمة الجامعات على تحسين وضمان الجودة في مؤسسات التعلم التعليم العالي بشكل عام.

وتنقسم هذه الدراسة إلى قسمين: القسم النظري والذي تعرض فيه الباحث للجهود النظرية العلمية ذات العلاقة بمفهوم الحوكمة بشكل عام وحوكمة الجامعات بشكل خاص، وكذا معرفه تأثيرها على تحسن وضمان الجودة التعلم الجامعي كما استعرض عديد التجارب الدولية في مجال "حوكمة الجامعات" من الواقع العملي وتواصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن "حوكمة الجامعات" يعد الركن الأساسي وحجر الزاوية لتسير ضمان الجودة الشاملة في الجامعات.

الكلمات الدالة: حوكمة الجامعات، مؤسسات التعليم العالي، الجودة الشاملة، عصر العولمة، ضمان الجودة.

Abstract

Institutions of higher education, especially universities, face increasing challenges and pressures, especially in the age of globalization in which we live. These challenges stem from universities trying to achieve their academic, scientific and administrative goals, searching for funding sources and responding to the needs of the labor market.

This study discusses the issue of university governance and the importance of introducing governance in university management, as well as identifying the reflection of university governance on improving and ensuring quality in higher education learning institutions in general.

This study is divided into two parts: The theoretical section, from which the researcher reviewed any efforts of scientific theory in the concept of governance in general and university governance in particular, as well as

knowing its impact on improving and ensuring quality of global learning. He also reviewed many international experiences in the field of university governance from practical reality. The study continued to develop Fundamental to the effect that university governance is the cornerstone and cornerstone for the functioning of quality assurance in higher education institutions.

Keywords: : University governance, higher education institutions, comprehensive quality, the era of globalization, quality assurance.

المقدمة:

تقوم الجامعات بدور فاعل ومتميز من خلال إسهامها في بناء "رأس المال البشري" وتزويد المجتمع بالطاقات والكفاءات البشرية المسلحة بمختلف أصناف العلم والتخصصات العلمية والمعرفية لتقوم بدورها في عملية البناء والتنمية. فالتعلم العالي يهدف أساساً إلى نشر المعرفة وبناء الأنسان المؤهل شخصياً وعلمياً ومهارياً ليساهم بإيجابية في تقدم وازدهار المجتمع.

يجسد التعليم العالي مكان الصدارة في التقدم المنشود في المجتمعات البشرية وفي تشكيل حياة المجتمعات الحديثة واقتصاداتها، خاصة مع تنامي مفهوم اقتصاد المعرفة ومجتمعات المعرفة، وتزايد متطلبات التنمية المستدامة، إذا تؤكد الأدلة كافة على التقدم المجتمعات والدول ونماؤها أصبح يعتمد باستمرار على تقدمها العلمي. ويرتبط بمدى قدرتها على مواكبة التطورات المتسارعة على الصعيد المعرفي والتكنولوجي والمعلوماتي، وذلك لا يتحقق إلا عبر وجود نظام تعلم عالي محكم ورصين والذي عادة ما أصبح مقياس لتقدم الدولة وجعلها في مصافي الدول الأخرى.

أن ازدياد وتنامي الأزمات المالية وتدني الأوضاع الاقتصادية يتطلب المزيد من الاهتمام الجيد في إدارة الموارد. فأغلب المؤسسات العامة والحكومية أصبحت تواجه العديد من الصعوبات المالية والاقتصادية، وذلك لأسباب تتعلق بانخفاض التمويل الحكومي، وتعد مؤسسات التعلم الجامعات ليست بمنأى عن هذا الواقع، فمعظم الجامعات تواجه مصاعب مالية وإدارية كبيرة أهمها انخفاض التمويل، ومشاكل مالية وأكاديمية تخص أعضاء هيئة التدريس والطلاب، الذي يتطلب فيه من الجامعات أن تعيد النظر في أشكال الحكم والإدارة وتعيد النظر في طريقة العمل وعلى اتباع وكشف أنظمة وممارسات جديدة وجيدة في مجال إدارة الجامعات.

ولقد أصبح موضوع الحوكمة من المواضيع ذات الاهمية الكبيرة على الصعيد العالمي وخاصة لدى المؤسسات الدولية المعنية بقضايا التنمية، والتمويل والجهات المناحة بشكل عام، كما احتلت الحوكمة مكانه رائدة على مستوى الدول المنفردة لما لها أيضاً من دور فعال في تحسين الاقتصاد وتحسين بيئة الاستثمار وتحقيق النزاهة وتعزيز العدالة حيث أصبح موضوع أو مفهوم حوكمة المؤسسات من الموضوعات الساخنة والحية في الأوساط الإدارية العلمية وأجندة الباحثين ومنظمي المؤتمرات الدولية الإقليمية سيما وان الجامعات تعد أحد أبرز المؤسسات في أي دولة لما لها من أهمية للمجتمع والدولة.

لقد زادت الحاجة إلى الاعتماد على مدخل الحوكمة التي كأحد المعايير الأساسية في تطوير إدارة الجامعات ومرافق مؤسسات التعلم العالي لما لها من ارتباط وثيق بنجاح خطط وبرامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي.

مشكلة الدراسة:

تعاني أغلب الجامعات مشكلات عديدة سواء في أنظمتها البيروقراطية أو على صعيد التمويل والإنفاق وعدم توافق مخرجاتها مع سوق العمل وهجرة العقول والكفاءات واشكاليات تتعلق بعدم دخول أغلب الجامعات العربية على الأقل للتصنيفات الدولية للجامعات المرموقة حيث تنبع مشكلة الدراسة من التحديات التي كانت ولا زالت تواجه الجامعات من حيث تطوير الأداء الذاتي وتحقيق الأهداف و الرسالة والوصول إلي تحقيق الجودة الشاملة في المرافق الجامعية والمنافسة على الصعيد الإقليمي والدولي. وهذا السياق يبرز التساؤل الدراسة الرئيس أو يمكن صياغته على نحو التالي:

– ما المقصود بمفهوم حوكمة الجامعات؟ وما هي أبرز التجارب الدولية الرائدة في حوكمة الجامعات؟ ومن خلال التساؤل الرئيسي للدراسة تبرز عدة تساؤلات فرعية يمكن صياغتها على نحو التالي:

– ما المقصود بمفهوم الحوكمة كمفهوم نظري وما هي أبرز أهداف ومستويات تطبيقها والمعوقات التي تواجه تطبيقها؟

– ما المقصود بضمان جودة مخرجات التعلم العالي؟

– ما علاقه مفهوم حوكمة الجامعات بضمان الجودة في مؤسسات التعلم العالي؟

التعريف بموضوع الدراسة:

يتجسد موضوع الدراسة في التعرف على دور وأهمية حوكمة الجامعات وعلاقتها بتحسين جودة مؤسسات التعليم العالي وذلك من خلال استعراض الجهود النظرية والعلمية لبعض المفاهيم (الحوكمة، والجودة "وحكومة الجامعات، وكذا عرض بعض النماذج الدولية في مجال "حوكمة الجامعات" والتعرف على أثرها في ضمان جودة مؤسسات التعليم الجامعي.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في تطرفها إلى موضوع بالغ الأهمية من وجهة نظر الباحث وهو موضوع" "حوكمة الجامعات" لما لهذا الموضوع من أهمية حيث حطي موضوع "حوكمة الجامعات" في الآونة الأخيرة باهتمام العديد من الهيئات المحلية والدولية وأغلب الباحثين المهتمين بهذا المجال البحثي وازدياد في إعداد المؤتمرات والدورات الدولية الإقليمية حول موضوع حوكمة الجامعات.

منهجية الدراسة:

تتحدد منهجية الدراسة على طبيعة ومقتضياتها وهدفها، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج "الوصفي التحليلي" وذلك لتوظيفه في وصف وتوصيف وتحليل الظواهر كما تم استخدام "المنهج الاستقرائي" القائم على جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة ومن ثم إجراء التحليلات والاستنتاجات لقضايا ذات الصلة بموضوع الدراسة وهو "حوكمة الجامعات" وكذا استخدام منهج دراسة الحالة وذلك عند تناول بعض الحالات الدراسية والنماذج الدولية في مجال حوكمة الجامعات بينما يخص جمع المعلومات فقد اعتمد الباحث على العديد المواقع الإلكترونية لبعض المؤسسات التعلم العالي وفيما يخص المراجع العربية والأجنبية فقد استعان الباحث بقاعدة البياناتEBSCO التي

تحتوي على العديد من الدراسات العلمية والبحوث الحوكمة باللغة العربية والإنجليزية والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.

الدراسات السابقة:

فيما يتعلق بالدراسات السابقة وأدبيات والموضوع لاحظ الباحث وجود عديد من الكتابات والأعمال الفكرية في مجال التعليم الجامعي غير أن الباحث حاول التركيز على الأبحاث ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة وهو موضوع "حوكمة الجامعات" رغم قلة الأبحاث المنشورة باللغة العربية ويمكن عرضها النحو التالي:

1. دراسة "الشباطات" (2018) مفهوم حوكمة الجامعات وأثرها في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلقاء الضوء على مفهوم "حوكمة الجامعات" كأسلوب لممارسة السلطات والإدارة الرشيدة حيث تلعب الجامعات الحكومية والخاصة دوراً كبيراً ومؤثرا بما تقدمه الجامعات من خدمات للدولة والمجتمع، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث في الدور البارز الذي يلعبه أسلوب "حوكمة الجامعات" المتمثل في الشفافية والمساءلة والمشاركة في طريقة إدارة شؤون الجامعات.

2. دراسة "القحطاني" (2019) المسومة " إطار حوكمة الجامعات السعودية بتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030.

ناقشت هذه الدراسة وحاولت التعرف على مستوى تطبيق الحوكمة في قرارات رئاسة الجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 والتعرف على متطلبات تطبيقها واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصف التحليلي وتكونت عينات الدراسة من جميع قيادات الإدارية والأكاديمية وعددهم "63" شخصاً.

3. دراسة "العامري" (2018) الحوكمة والمخاطرة السياسية: إطار نظري موفي مع تكييف مقياس عالمي لأغراض حوكمة الجامعات العربية.

حاول الباحث في هذه الدراسة تقديم رؤية نظرية معرفية وتكوين تصور حول الحوكمة والمخاطرة السياسية، وعليه تبلورت مشكلة البحث في هذه الدراسة حول ظاهرتين أساسيتين هما: الحوكمة والمخاطرة السياسية، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الاهداف أهمها: هو تكييف وتطوير(Adapt and deveop ment) مقياس حوكمة الشركات المعد من قبل مجلس آسيا للأوراق المالية((Creclit Lyonnais Securities Asia (LS) كمقياس للحوكمة للجامعات العربية وخلص الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، والاستنتاج الرئيسي، هو أن "حوكمة الجامعات" يعزز النزاهة ويضمن الاستقامة للعاملين في المؤسسة كما أن الحوكمة تمثل الأداة المناسبة لحماية الجامعة من المخاطر وأوصت الدراسة بتطبيق مقياس الحوكمة الذي افترضه هذه الدراسة.

4. دراسة، الحدابي، داوود عبد المالك، والعزيزي، محمود عبده (2019) مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات اليمنية– دراسة مقارنة بين الجامعات الخاصة والحكومية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى التطبيق الحوكمة في الجامعات اليمنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية واتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للبحث، تكونت عينة الدراسة من "94" فردا من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعتي صنعاء والعلوم التكنولوجيا، حيث بلغ

عدد الأفراد العينة لجامعة صنعاء " 63" فردا وجامعة العلوم التكنولوجيا "58" فردا، وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بتطبيق مبادئ الحوكمة على مستوى الجامعات اليمنية فيما يخص المشاركة والمساءلة وأوصت الدراسة بأنه على الجامعات الحكومية أن تسعى بشكل جاد ومسؤول لتطبيق مبادئ الحوكمة لتزيد كفاءتها وفعاليتها وقدرتها التنافسية.

5- Abdelghani Remach (2019)"Changing University Goverance Paradigins inThe Midde East and North Africa: The UAE Example.

ناقشا هذه الدراسة تغيرات الثقافة التنظيمية في إدارة الجامعات العربية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وركزت هذه الدراسة على "حوكمة الجامعات" في دولة الإمارات حيث برهنت الدراسة أن ثقافة مقاومة التغيير والنظم البيروقراطية تحد بشكل واضح من تطبيق مستويات الحوكمة في إدارة الجامعات في الإمارات وأوصت الدراسة باعتماد نظام قانوني صارم لنظم الحوكمة يمكن عن طريقه تسيير نظام حوكمة الجامعات في جامعات الإماراتية وذلك للتغلب على أبرز تحديات الحوكمة وهي ثقافة مقاومة التغيير.

6- Shakeela, Shah, Rafiqua A. Memon, lilahi Buxcopang. (2018) "Examining Deans, Perceptions: Roles and Challenges Vniversih Covernance.

تناقش هذه الدراسة والموسومة ب" **فحص تصورات العمداء: الأدوار والتحديات في مجال حوكمة الجامعة رؤية عمداء جامعتين حكومتين في باكستان** اتجاه حوكمة إدارة الجامعة وموقفهم من حوكمة إدارة الجامعة فيما يخص توسيع دائرة المشاركة في صنع القرار والمساءلة وقيم النزاهة الأكاديمية والإدارية واعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية والاستجوابات والاستبانات ذات العلاقة بتوجهات رؤساء الجامعات اتجاه ادماج الحوكمة في إدارتهم الجامعية وشملت رؤساء تلك الجامعات ووكلاء الجامعات وعمداء الشؤون الأكاديمية وعمداء الكليات غير أن تلك الدراسة ركزت على وجهة نظر رؤساء الجامعات وثقافتهم التنظيمية لما كان لهم من أثر بالغ الأهمية في تسيير إدارة الجامعة ككل وخلصت الدراسة أن هناك نزعة شبه استبداديه في رؤية رؤساء الجامعات في صنع القرار الأحادي وعدم اشتراك الكادر الجامعي الكامل.

7- Marie-Noelle Jubenot (2018) Changes in The Governance of French Universities.

تناقش هذا الدراسة والموسومة" **بالتغيرات في حوكمة الجامعات الفرنسية.** التطور التاريخي للإدارة العامة بشكل عام في فرنسا وتطور الادارة العامة للجامعات وتفيد الدراسة أن التحديث الدى طرأ على الإدارة العامة في فرنسا لحق بي إدارة الجامعات وذلك في سياق التطور الوطني للحوكمة في الإدارة في فرنسا وهي مسح تاريخي وصفي لوضع الجامعات الفرنسية منذ بداية القرن التاسع عشر وبحث علاقتها بسلطات الدولة ودرجة الاستقلالية الإدارية والعلمية والتطور في مجال الحرية الأكاديمية وطريقة تقييم رؤساء الجامعات.

8- Mariana Lupan, Ruxandra Bejinaru, (2019) Persb Ectives of University Governance for The Development of Entrebreneurship.

تناقش هذه الدراسة الموسومة" **برؤى حوكمة الجامعات من أجل تطوير وريادة الأعمال**" استراتيجيات الحوكمة في إدارة الجامعات وكيف يمكن أن تؤثر الحوكمة على أداء الجامعات في مجال تطوير ريادة الأعمال ودراسات الاقتصاد

المعرفة وتطوير رأسمال الفكري وخلق قيمة مضافة للمجتمع المحلي وكيف أن لجامعات الحوكمة أن تدعم مبادرات ريادة الأعمال وتركيز البحوث التي تخدم الرفاهية الاقتصادية ودعم الشركات الناشئة والمشروعات الصغرى والمتوسطة ودعم سوق العمل والخريجين الموجهين لخدمة الاقتصاد المحلي الوطني.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الحوكمة:

يشير مصطلح الحوكمة (governace) إلى أكثر من معنى حيث يصفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكمانية، الإدارة الرشيدة، إدارة شؤون الحكم، أو إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ألخ ....

وتشير أغلب الأدبيات إلى أنه وبالرغم من تعدد المصطلحات والمرادفات إلا أن مفهوم الحوكمة يجمع على وصف المشترك وهو أنها نظام يتم بموجبه إخضاع نشاط المؤسسات إلى مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتحيز في الأداء عن طريق اختبار الأساليب المناسبة، والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسة وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، علاوة على ذلك عرفت الأوساط العلمية الحوكمة على أنها الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى شفافية وتطبيق القانون **(الشباطات، 2018، ص 147)**.

ووفقاً لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن **الحوكمة** تقوم على المشاركة والشفافية والمساءلة والكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد، بالإضافة إلى استناده إلى قواعد العدالة والأنصاف وسيادة القانون **(نائل، 2019 ص 6)**.

" وفي ذات السياق تعرف المنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) الحوكمة " بأنها "ذلك النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يصنف ويوزع الحقوق والواجبات بس مختلف الأطراف في الشركات: مجلس الإدارة. والمساهمين وذوي العلاقة، ويضع القواعد والواجبات والإجراءات اللازمة لاتخاذ القرارات الخاصة بشؤون الشركة، إضافة إلى تحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء. في حين عرفت المؤسسة التمويل الدولية(IFC) الحوكمة فإنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة المؤسسات والتحكم في أعمالها" " **(ياسر عبد الرحمن 2018، ص 22)**

من خلال التعريفات سالفة ذات الذكر يتضح بأن هناك معاني أساسية لمفهوم الحوكمة والمتمثلة فيما يلي:

– مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الشركات.

– تنظيم العلاقات بين مجلس الإدارة، المديرين، المساهمين، وأصحاب المصالح.

– التأكيد على وجود مجموعة من القواعد التي يتم بمواجبها إدارة المؤسسة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين المشاركين في العمل في المؤسسة

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن الحوكمة هي مجموعة من النظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالية لتحقيق خطط وأهداف المنظمة.

2. عناصر الحوكمة:

ساهمت مؤسسات دولية عديدة في عرض مجموعة من العناصر المحددة للحوكمة ومن أبرزها مؤشرات وعناصر التي قدمها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي(UNDP) وهي ثمانية عناصر للحوكمة يمكن عرض على النحو التالي"**(UNDP 2022)** ".

1- المشاركة Paticipation

وتعني المشاركة جميع الأطراف أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار من خلال اشراكهم في عمليات التشاور والنقاشات العامة للحكم.

2- الشفافية Transparency:

وهي عكس السرية وتعني الوضوح التام للإجراءات والقرارات والتدفق الحر للمعلومات وانفتاح المؤسسات على المجتمع والعمل بعلانية خارج المكاتب المغلقة والافصاح التام عن المعاملات المالية والصفقات العامة

3- حكم القانون Ruleoflw:

وتعني أن جميع القرارات والإجراءات والامتيازات تسند إلى أطر قانونية ولوائح تنفيذية وإن تتسم كافة القرارات بالعدالة وسيادة الروح القانون.

4- الاستجابة Response:

وهي تدل على سرعة تقديم لخدمة واستجابة المؤسسات والعمليات الحكومية لمتطلبات أصحاب المصلحة ومراعاة النوع الاجتماعي.

5- بناء التوافق Consensus-building:

وهي أن يتضمن توافق الآراء تخدم المصلحة العامة والخاصة وأخذ واجهات النظر المختلفة في شؤون الحكم وتسيير المؤسسة.

6- المساءلة Accounta bility:

تعتمد المساءلة عملية رقابية يجرى من خلالها مساءلة الشخص المسؤول تصرفاته الإدارية والمالية والكشف عن مدى تحقيق النتائج والأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها.

7- الكفاءة والفاعلية Efficiency and Effectiveness:

أن تلبي العمليات والمؤسسات الاحتياجات مع الأخذ في الاعتبار الاستخدام الأمثل للموارد بصورة صحيحة وأداء مالي وفق سقف التوقعات.

8- الرؤية الاستراتيجية Strategic Vision:

وهي أن تملك القادة والأفراد رؤية بعيدة المدى للتطوير المستمر لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

3. أهداف الحوكمة:

تسعى المؤسسات من وراء تطبيق الحوكمة إلى تحقيق جملة من المبادئ والأهداف يمكن انجازها في النقاط التالية:

- ضمان الشفافية والعدالة والمساواة وتحسين مستوى التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- مكافحة الفساد المالي والإداري.

– تعميق ثقافة الالتزام بالقوانين واللوائح والمعايير المتفق عليها.
– مراعاة المصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم.
– الحد من الوساطة والمحسوبية وضع استغلال السلطة وفي المصالح الشخصية.
– التزام بأحكام القانون والعمل على ضمان واجهة الأداء المالي وتخفيض كلفة التمويل العام.
– خلق مناخ جيد المساءلة والمحاسبة على سوء الأداء.
– تحسين أداء المؤسسات من خلال إدارة أكثر تشاركية تعمل على التحاور وروح الفريق.
– وضع انظمة للرقابة على أداء المؤسسات ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العامل داخل المؤسسة.
– تحقيق وضمان النزاهة والحياد لكافة العاملين من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة.

ثانياً: مفهوم حوكمة الجامعات:

يقصد بمفهوم "حوكمة الجامعات" تلك الطريقة التي يتم من خلالها توجيه أنشطة الجامعة وإدارة أقسامها العلمية وكلياتها ومتابعة تنفيذ خطتها الاستراتيجية وتوجيهاتها العامة وكيفية تخصيص مواردها المالية وطريقة إدارة مواردها البشرية.

ويقصد بها وضع معايير وآليات لأداء كل الأطراف بتطبيق الشفافية وسياسة الافصاح وأسلوب لقياس الأداء والمحاسبة المسؤولين ومشاركة الجمهور في عملية الإدارة والتقييم، وخاصة علاقة الطلاب بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، والطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين **(ساوس الشيخ واخرون 2019** :ص **33)**

كما تعرف "حوكمة الجامعات" بأنها: الممارسات التي تعبر عن كيفية ممارسة السلطة، وتوجيه الأعمال المؤسسة الجامعية، بحيث تركز على هيكلة مؤسسات التعليم العالي ووظيفتها، والإطار التنظيمي والتشريعي للرقابة عليها، وأدوار ومسؤوليات الإدارة الجامعية، بما يضمن الوفاء بمعايير الاستقلالية والمحاسبة والشفافية، وتوسيع المشاركة داخل الجامعة وخارجها **(القحطاني 2019**: ص **22)**

إذن تعني "حوكمة الجامعات" أو يعبر عنها بقدرة الجامعات على تحقيق أهدافها بمستوى عال من الجودة وتحسين أدائها باتباع خطط فاعلة، وأساليب مناسبة من خلال إدارة الرشيدة، حتى تعرف الحوكمة الجامعات في مكان آخر بأنها " إطار فكري متكامل يحدد الغايات والآليات التحقيق، فهي عملية أساسية للأعمال والنشاطات التي تقوم بها الجامعات وفقاً لمجموعة من القوانين والنظم القرارات التي تهدف إلى تحقيق النتائج مرغوبة ذات جودة عالية باتباع آليات وأساليب مميزة، ووثيقة الصلة الأهداف التعليمية الجامعية. **(نائل موسى 2019: ص 8)**

لماذا مفهوم حوكمة الجامعات؟

ظهر مفهوم "حوكمة الجامعات" في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها الجامعات كمرفق من المرافق العامة للدولة، تلك الأزمة التي تتمثل في معظم الإدارات الجامعية بصفتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وفوق أعضاء 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، زد على ذلك شيوع ثقافة الفساد المالي والإداري وغياب المساءلة وسوء إدارة الأموال المخصصة للجامعة.

فالحوكمة بهذا المفهوم ما هي ألا نظام جاء لمواجهة الاستبداد الذي تخلقه العلاقة الهرمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين مصدري القرارات والملتقين لها، وقد ظهر هذا المفهوم في البداية لمواجهة ظواهر الفساد والاستبداد التي أدت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية بسبب عدم وجود آلية منضبطة لمحاسبة رؤساء هذه المؤسسات، وغياب الشفافية وانعدام المساءلة.

وفي المجمل يمكن حصر مجموعة من الدوافع التي ساهمت في ازداد الحاجة لتطبيق مفهوم "حوكمة الجامعات". ويمكن عرضها على النحو التالي **(زيدان 2019: ص 351)**

- التوسع الكبير في انتشار التعلم العالي وزيادة عدد الملتحقين به.
- الأزمات الاقتصادية المالية وازدياد كلفة التعلم العالي.
- تعدد أنماط التعلم العالي، كالتعليم الإلكتروني والتعليم المفتوح والتعليم عن بعد.
- تفشي الفساد المالي الإداري في أروقة الإدارات الجامعية وتراجع غياب نظام المساءلة الشفافية.
- تنامي الرغبة من قبل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بضرورة إشراكهم في إدارة المؤسسات الجامعية.

أن موضوع "حوكمة الجامعات" ينطلق من استخدام مفاهيم الشفافية، والنزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والمساءلة لتطوير المجتمعات وبنائها وأحداث تغيرات إيجابية في الدول التي أسست هذه الجامعات.

مبادئ حوكمة الجامعات:

لقد حددت الأدبيات التي بحثت في موضوع "حوكمة الجامعات" ثلاثة مبادئ أساسية وارشادية تساعد على تحقيق أداء إداري عالي للجامعات وهي **(القحطاني 2019، ص 55).**

الأولى: هي: تحقيق الاستقلالية الإدارية بحيث تعني المؤسسة التعليمية باتخاذ القرارات، ورسم الخطط المستقبلية في ظل علاقة شراكة مع الحكومة والمجتمع وأصحاب المصالح.

والثانية: تتمثل في حماية الحرية الأكاديمية للمؤسسة التعليمية في إطار القانون، مع ضمان التقليل من التدخل الخارجي.

والثالثة: تتعلق بتحقيق النظام الحوكمة مستوى من النزاهة والشفافية وسرعة الاستجابة للمتغيرات. ويمكن تحديد المبادئ الأساسية لتطبيق الحوكمة في الجامعات من أربعة مبادئ هي:

1- الشفافية: وتعني الوضوح التام لما يجري ويدور داخل أروقة الإدارة الجامعية من إجراءات إدارية ومالية وسهولة تدفق المعلومات الدقيقة والموضوعية وسهولة استخدامها وتطبيقها من طرف العاملين والباحثين، فهي تأكيد على مصادقيه الجامعة من خلال تمكين الأطراف أصحاب العلاقة طلبة، أعضاء هيئة التدريس، عاملين من كافة المعلومات والإجراءات بالجامعة، حيث تعتمد الشفافية على الافصاح التام للمعلومات ووضوح الإجراءات كطريقة التعيين ومنح الامتيازات عبر اعلانات متعددة وواضحة للمجتمع. كما تتجسد الشفافية وضوح الإجراءات المالية وبيان أوجه الصرف والإنفاق ونشر تفاصيل الميزانية الجامعية.

2. المشاركة: وتعني إتاحة مجالس الحوكمة للهيئتين الأكاديمية والإدارية، والطلبة والمجتمع، من المشاركة في رسم السياسات، ووضع قواعد العمل في مجالات الحياة الجامعية، فهي تشير إلى مشاركة أعضاء التدريس، والطلاب وبعد المختصين من أفراد المجتمع، في صنع القرارات ورسم السياسات وتطوير البرامج التعليمية، القائمة واستحداث برامج جديدة.

3. المساءلة:

وتعني قيام الرئيس بمساءلة المرؤوس على ما يقوم به من أعمال واشعاره بمستوى الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال فهي وسيلة تتم من خلالها متابعة كيفية استخدام العاملين للصلاحيات والمسؤوليات الموكلة إليهم، وبعبارة أخرى يهدف مفهوم المساءلة إلى وجود طرف مؤسسة تمكن من المساءلة الشخص المسؤول ومراقبة أعماله وتصرفاته في إدارة الشؤون العامة مع إمكانية اقالته إذا تجاوز السلطة أو اخل بثقة الناس. والمساءلة بهذا المعنى هي القدرة على تقديم اجابه واستحقاق اللوم وتحمل المسؤولية بمعنى أنها اعتراف بالمسؤولية عن كل الإقرار بها **(الشياطات 2018 ،ص34)**

الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يرجع أصل مصطلح الجودة لغة إلى جود وتعني نقيض الرديء، إي الجيد أما إدارة الجودة الشاملة تعني تعريف فلسفة الشركة لكل فرد فيها كما تعمل على تحقيق دائم لرضا العميل **(بن العاربة حسين والبلبلي عبد السلام. 2018. ص 20)**

وتعرف أيضاً على أنها مجموعة الأنشطة والأساليب والممارسات التي يقوم بها العاملين لتسهيل شؤون المؤسسة لتحقيق أهدافها.

2- تعريف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي:

تعرف إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعلم العالي بأنها "ترجمة لاحتياجات وتوقعات مستخدمي- العمالة- خريجي الجامعات كمخرجات للنظام التعليم من كل كلية إلى خصائص ومعايير محددة من" خريج تكون أساسا لتصميم وتنفيذ برامج التعليم مع التطوير المستمر لها.

أهمية الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي:

تتمثل أهمية الجودة في مؤسسات التعلم العالي مما يلي:

1. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجاته والوفاء بتلك الاحتياجات.
2. تنمية العديد من القيم التي تتعلق بالعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.
3. اشباع حاجات المتعلمين وزيادة الاحساس بالرضى لدى جميع العاملين بمؤسسه التعلم الالي تحسين سمعه بمؤسسة التعلم العالي.
4. تحسين سمعة المؤسسة التعليمية في نظر الأساتذة والطلبة وأفراد المجتمع، وتنمية روح التنافس والمبادرة بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
5. تحسين جودة الطلاب سواء في الجوانب المعرفية أو المهارية أو الأخلاقية.

6. بناء الثقة كالعاملين في مؤسسات التعليم العالي ككل وتقوية انتمائهم لها.
7. توفير المعلومات ووضوحها لدى جميع العاملين.
8. تحقيق الترابط الجيد الاتصال فعال بين الأقسام الإدارات والوحدات المختلفة بالمؤسسة التعليمية.

حوكمة الجامعات والجودة الشاملة في التعليم العالي

يتوقف نجاح تطبيق نظام ضمان الجودة الشاملة لمؤسسات التعليم العالي كخطوة أولية وأساسية على ضرورة إحداث تغييرات هامة وشاملة في مختلف مجالات نظام التعليم العالي، فالجامعة تعتبر مشروع يتطلب تسييرا محكما، وهذا بالوقوف على الإدارة الجيدة له بغية الوصول للنتائج المرجوة، كما يجب أن تكون إدارة الجامعة فعالة وتدار بمسؤولية في السعي لتحقيق اهداف استراتيجية طويلة الأجل تتسق مع مهامها وأهدافها ويشمل ذلك المساهمات الاجتماعية التي يقدمها قطاع التعليم العالي عن طريق التعليم والبحث والمشاركة في قطاع الأعمال، فضلاً عن التي يوفرها القطاع من حيث النمو الاقتصادي والرفاه الاجتماعي والنهوض الاكاديمي والحضاري، من هذا المنطلق ونظرا للأهمية التي تكتسيها الحوكمة لضمان جودة الشاملة في التعليم العالي، يتسنى لنا أن ندكر بعض أهداف هذا الربط بينهما وهي كما يلي:**(شلبي و عبدالرضا 2020 ص 26)**

- النجاح في تحقيق مهام الجامعة
- التشغيل الأمثل والفعال للجامعة.
- ممارسة السيطرة الفعالة. ووعي الأساتذة والإداريين والطلبة في صنع القرار الإداري.
- تضمن الحوكمة الرشيدة مستويات ثقة كبيرة بين أصحاب المصلحة والجامعة.
- ضمان التطوير المستمر وتعزيز هياكل الحكم داخل الجامعة.
- زرع روح المبادرة والعمل الجماعي بين العاملين داخل الجامعة.
- تقوية العلاقة بين قطاع التعليم العالي والمجتمع وتأمين رفاهية المجتمع والمحيط الخارجي تحقق حوكمة الجامعات ضبط التوازن بين المفاهيم النظرية لنظم تحسين الجودة في التعليم العالي وآليات تنفيذها من خال تبني الشفافية، والمساءلة، والمشاركة.
- وتشكل مؤشراتها القوة الموجهة والمساندة لتنفيذ متطلبات تنفيذ نظام تحسين الجودة في التعليم العالي.

هذه المتطلبات تشكل مقياس أداء مقارن لجودة العملية التعليمية في مؤسسات التعليم العالي.

إذ إن "حوكمة الجامعات" المعتمدة على مبادئ) المساءلة، والاستقرار السياسي، وفاعلية الحكومة، وجودة الانظمة والتشريعات، وسيادة القانون، ومكافحة الفساد تعزز جميعا من واقعية تنفيذ نظم تحسين الجودة في التعليم العالي، وما ينتج عنه من تحسينات في النواتج للعملية التعليمية. **(شلبي و عبدالرضا 2020 ص 28)**

وتساهم الصلاحيات المبنية على أساس "حوكمة الجامعات" في تعزيز البيئة المساندة للجودة وأهمية الموضوعات التي يقدمها التعليم العالي للطلاب، وهذا يجعل من "حوكمة الجامعات" مساهم قوي في تعزيز وتحسين أداء الجامعات في توازن وتحسين أداء مثلث سياسات التعليم العملية التعليمية الشاملة التداخل والتكامل بين حوكمة الجامعات ومتطلبات تحسين العملية التعليمية الشاملة.

نماذج رائدة في تطبيق الحوكمة الجامعات:

لا يوجد نموذج واحد للحوكمة صالح لكل الجامعات فكل جامعة ومجتمع لها خصوصية وإرث ثقافي وحضاري ونظام قانوني مختلف ولكن هناك نماذج وأساليب مختلفة تتبعها الدول في حوكمة الجامعات وغالبا ما تتمايز أنظمة حوكمة الجامعات أو مبادئها بين أنواع التعليم العالي الدولي، من حيث أنها لكلية منفردة وجامعه، وجامعة شاملة أو متخصصة، جامعة حكومية وجامعة خاصة، وجامعة خاصة ربحية أو غير ربحية، كذلك تختلف كثير من الأنظمة في الحوكمة بين الكليات والكليات التقنية، كما يظهر التمايز بين أنظمة الحوكمة الجامعات البحثية والجامعات التدريسية، ونادرا ما نجد نظاما موحدا للحوكمة يسري على كل الجامعات.

انطلاقا مما سبق سنحاول أن نتطرق بالدراسة والتحليل إلى أنظمة الحوكمة الجامعية في دول مختارة، وهي: الولايات المتحدة وبريطانيا باعتبارهما دول لديها جامعات مرموقة والتي تحتل مراتب ريادية في التصنيف العالمي "(زيدان2019: ص 355).

1.نماذج حوكمة الجامعات في الولايات المتحدة:

تعمل الولايات المتحدة بأنظمة مختلفة في إدارة شؤون الجامعات لكن في مجملها تركز على مساءلة حوكمة مؤسسات التعلم العالي الحكومي حيث تخضع نظام الحوكمة في كل الجامعات الأمريكية إلى مظلتين رئيسيين:

الأولي هي وزارة التعلم الأمريكية التي أسست عام(1980) والثانية هي مجلس اعتماد التعليم العالي الذي يقدم شهادات الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي وتكون الهياكل الداعمة للحوكمة في الجامعات الأمريكية من الهيئات التالية:

1. المجالس الرئيسية في الجامعات الأمريكية:

ترتكز إدارة معظم الجامعات الأمريكية في مجلس أعلى يعرف بمجلس الامناء" Bourdof Trustees " وهو معمول به في أغلب الجامعات أما باقي الجامعات فتدربها مجالس أخرى تسمى مجالس الاوصياء " Board of Regents"، كما هو الحال في جامعتي واشنطن ومشيغان، على سبيل المثال كذلك بعض الجامعات يديرها مجلس المشرفين"Board of Overseers " ومجلس الزملاء"Board of Fellows" وهو معمول به في جامعة هارفارد **(زيدان 2019 ص 355).**

تمثل هذه المجالس السلطة الأعلى في الجامعات وتقوم بأدوار رئيسية أهمها:

تعيين رئيس الجامعة ونوابه وكبار إداري الجامعة ومسؤوليها، وعمداء الكليات، والموافقة على الترشيح رؤساء الأقسام، بالإضافة إلى مراقبة مدى التزام الجامعة برؤيتها وتحقيقها لرسالتها وأهدافها، كما تشرف على الوضع المالي للجامعة، وتتابع توفير الاعتمادات المالية اللازمة ومراقبة هدفها إذن تعد حوكمة الجامعات من القضايا المحسومة في الولايات المتحدة حيث تقدم أكثر من (3500) جامعة أمريكية خدمة التعلم العالي تعلق جميعها عبر مواقعها الإلكترونية عن الطريقة التي يتم من خلالها حكم الجامعة وإدارتها ورقابتها، معظم الجامعات تحكم بواسطة المجلس أمناء يتكون من أغلب الأحوال من رجال أعمال ومهنيين وممثلي عن الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين" **(زيدان 2019: ص9**").

يختلف عدد أعضاء مجالس الأمناء والمجالس الممثلة لها من جامعة لأخرى، إذا يتراوح عدد أعضائها ما بين 10 أعضاء كما في جامعة واشنطن، و70 عضو كما في جامعة شيكاغو. كما تتباين المدة الزمنية التي يزاولها الأعضاء في هذه المجالس وفقاً للأنظمة الداخلية للجامعات، فتتراوح بين عامين كما في جامعة كولومبيا و12 عاماً كما هو في جامعة كاليفورنيا، وعدد ما يتم تحديد المدة لفترة واحدة فقط.

تنبثق من مجالس الأمناء والمجالس المماثلة كان تتحدد هويتها واختصاصها تبعا لنشاط وأهداف الجامعة، نذكر منها على سبيل المثال، اللجنة التنفيذية"Excutive Committee" اللجنة المالية "Finance Committee " واللجنة السياسية الأكاديمية "The Committee on Academic Policy"، ولجنة الاستثمار"Invstment Committee "، ولجنة شؤون الطلاب" The Committee on Student Affairs" ، ولجنة الجودة "Quality Committee " وتعد هذه اللجان حلقة الوصل بين مجلس الأمناء والمجالس المماثلة له وبين الهيئات الإدارية التنفيذية وأصحاب المصلحة بهذه الجامعات. " قراءات مختارة في التعلم الجامعي 1436 ".

تتشكل مجالس الجامعة ومجالس العمداء أما بالانتخاب أو بالتعيين يتولى رئاستها نائب رئيس الجامعة وتباشر هذه المجالس مهامها عن طريق ابحاث فرعية تناقش الموضوعات المطروحة للدراسة وتقديم الحلول 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 ومساعديهم وشؤون الطلاب، كما تتولى الإشراف على نشاطات البحث العلمي والنشاطات الاجتماعية والثقافية.

نموذج حوكمة الجامعات في بريطانيا:

يحتوي نظام حوكمة الجامعات البريطانية على مجالس متعددة ولجان تنسيق الجامعات، وتعد منظمة الجامعات المملكة المتحدة "UK Universities" الهيئة التي تضم في عضويتها كل مديري الجامعات وبعض الكليات التعليم العالي الغير مرتبطة بالجامعات، حيث تعمل الهيئة على رسم السياسات العامة والتوجيهات والتعليم العالي في بريطانيا) **زيدان 2019: 19).**

المجالس والهيئات الحاكمة في الجامعات البريطانية:

تحكم الجامعات البريطانية بنظام المجالس الجماعية ويمكن عرضها كالآتي:

1. هيئة ضمان الجودة" Quality Assurance Agency– QAA" التي تتولى التأكد من نوعية وكفاءة التعليم العالي الذي تقدمه الجامعات البريطانية ومدى التزامها بأهدافه وقيمها من التدريس والتدريب، وتصدر الهيئة الإطار العام للمؤهلات التعلم العالي.

2. هيئة تمويل التعلم العالي "Higher Education Funding Agency HEFC" التي تتفرع على مستوى مقاطعات المملكة الثلاث" إنجلترا، إيرلندا، واسكتلندا" يتشكل تعمل على توجيه التمويل الحكومي وفقاً للسياسات التحفيزية وتقويم مقننا لأداء الجامعات في أكثر من 60 تخصصا.

3. هيئة احصائيات التعلم العالي "Higher Education Statistical Agency HESA" وهي من الهيئات المنظمة والمراقبة لأداء الجامعات التي تمتلك الصلاحية إيقاف مستحقات الجامعات التي لا تتمكن من تزويد الهيئة بالمعلومات اللازمة حسب المواصفات المحددة.

4. مركز الاعتراف الأكاديمي والمعلومات "UK National Academic Recognition Center. NARIC" ويتولى هذا المركز تقويم الدرجات العلمية بالجامعات البريطانية.

5. أكاديمية التعليم العالي "Higher Education Academy " وتعني بتمهين التعليم وتدريب القائمين على التعلم العالي من أعضاء هيئة التدريس، وتضع اخر ممارسة التعلم العالي.

6. مؤسسة القيادة في التعلم العالي "Leadership Foundation for Higher Education " هي مخوله بوضع برامج وتدريب القيادات في كافة مستويات التعلم العالي بهدف توحيد المهارات وتنميتها في كل الجامعات. يتم دعم هذه الهيئات والمؤسسات ماليا من طرف الحكومة، وبالتالي فهي ملزمة بكشف جدوى عملها، وذلك بتكريس الشفافية والخضوع التام للمحاسبة والمساءلة ويتحمل كافة المسؤوليات كما أنها معرضة للمساءلة، وتشير النظم البريطانية إلى أن هذه الهيئات مستقلة ولا تتبع تعليمات وزاره التعليم والتطوير المهارات البريطانية **(زيدان 2019: ص 22)**

تمويل الجامعات في بريطانيا:

يعتمد تمويل الجامعات البريطانية على مصدرين: السلطة المركزية تقدم المساعدات إلى وزارة التربية والتعليم بنسبة 60% الضرائب التي تخصص منها أربعون بالمائة لنفقات التعليم، على الرغم من تلقى الجامعات والمدارس مساعدات حكومية ألا أنها مؤسسات ليست تابعة لوزارة التربية. **(تماضر2019: ص 61)**

يعتمد دعم الحكومة البريطانية للميزانيات الجامعات على الطلبة البريطانيين وطلبة الدول السوق الأوروبية من خلال رسوم الدولة للتعليم والتي تصل إلى 900 ألف يورو من الفصل الدراسي للطلبة الانجليز والويلزيين وطلبة الاتحاد الأوروبي وفي السياق ذاته كان للجامعات مصادر إضافية أخرى، رسوم الدراسة للطلبة الأجانب، وعقودها مع الشركات، رسوم الخدمات التي تقدمها للمجتمع وتسجل البيانات الرسمية إلى أن بلغت ميزانية التعلم العالي في بريطانيا اثنان بليون وسبعة بالعشرة جنيه استرليني في العام 1993- 1994 وكانت جامعات بريطانيا تحاول الحفاظ على مكانتها العلمية وموقفها في قوائم التصنيف الأكاديمي،**(تماضر 2019 : ص 261)**

من خلال استعراضنا للمجالس والهيئات الحاكمة للجامعات البريطانية ومهامها المسندة لها والصلاحيات المخولة لها، يتبين أن هناك تطبيق صارم لمبادئ الحوكمة من خلال السياق العام للجامعات ورسالتها وأهدافها، وما تؤكد عليه من مشاركة 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 كما أن هناك ربط مباشر بين ضمان الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي البريطانية وبين أدارة وتسيير وطريقة حكم الجامعات، فمن أبرز مؤسسات حكم وإدارة الجامعات هي هيئة ضمان الجودة، التي تشارك بشكل مباشر في تسيير شؤون الجامعات البريطانية.

حوكمة الجامعات في كوريا الجنوبية:

تعتبر كوريا الجنوبية من أفضل الدول جنوب شرق آسيا في كثير من مؤشرات التنمية البشرية وفي مجال التعليم العالي سجلت كوريا الجنوبية أعلى نسبة في مرحلة الشباب فمن يحملون تأهيل من التعلم العالي بين دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وقد أشارت الإحصائيات أن 65% من إجمالي فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين سنة 25/ 35 يحملون درجة البكالوريوس مقارنة بمتوسط 39% في دول منظمة التعامل الاقتصادي والتنمية.

وفي هذا السياق نستعرض نموذجين للحوكمة الجامعات في كوريا الجنوبية، وهما نموذج حوكمة الجامعات الحكومية ونموذج حوكمة الجامعات الخاصة وذلك كما يلي: **(زيدان 2019: ص 360)**

أولا: نموذج حوكمة الجامعات الحكومية "Seoul National University" انشئت جامعة سيول عام 1946 كأول جامعة حكومية في كوريا الجنوبية ويتكون هيكلها التنظيمي كما يلي:

*** مجلس الأمناء:**

وهو أعلى هيئة في الجامعة يتألف من 15 عضوا بما فيهم رئيس الجامعة 7أعضاء من الداخل الجامعة، وثمانية أعضاء مستقلين من خارج الجامعة ويتم انتخاب رئيس مجلس الأمناء من بين الأعضاء.

*** رئيس الجامعة:**

ينتخب رئيس الجامعة كل أربع سنوات ولفترتين متتاليتين فقط، وهو المسؤول الأول عن جميع شؤون الجامعة، يشرف على الهيئة الأكاديمية والإدارية والطلاب، ويقوم بمساعدته ثلاثة نواب والذين يشرفون على مختلف وكالات بجامعة **(زيدان 2019 ص: 360)**

*** هيئة التدقيق:**

وهي هيئة معنية بالتفتيش ومراجعة كافة أعمال وإجراءات الجامعة سواء إدارية أو العلمية والمحاسبة والتفتيش المالي ومدى توافق كل هذه الإجراءات والسياسات مع القوانين والتشريعات المعمول بها في الجامعة.

*** الهيئات الاستشارية:**

وتشمل مجلس الجامعة، مجلس العمداء، اللجنة الأكاديمية، لجنة الدراسات العليا، لجنة البحوث، لجنة تنمية والمعلومات، واللجنة المالية، تتألف هذه اللجان من أعضاء منتخبين ومن أعضاء معنيين.

لقد حددت جامعة سيؤول الوطنية رسالتها بأن تكون بيئة مثالية لمجتمع علمي ومعرفي، تحتضن الطلاب والعلماء، وقد سعت الجامعة لتحقيق رسالتها باعتماد نظام الحوكمة بما يكفل للجامعة اتخاذ القرارات الخاصة بها، وفقاً للقوانين، مع التأكيد على الالتزام بمبادئ الحوكمة، من مشاركة لكل الهيئات المذكورة سابقاً في صنع اتخاذ القرارات، وكذلك ضرورة تكريس معايير الاستقلالية والحرية الأكاديمية، وتحديد المهام والمسؤوليات بما يكفل حق المحاسبة والمساءلة من الهيئة الوطنية.

تانيا: نموذج حوكمة الجامعات الكورية الخاصة" جامعة يونسي "Yonsei University"

تحظى جامعة يونسي "Yonsei University " بمكانة رائدة من بين الجامعات في كوريا الجنوبية، وهي جامعة بحثية خاصة تقع في قلب العاصمة سيول وهي واحدة من أعرق الجامعات في كوريا الجنوبية التي تتبنى مبادئ الحوكمة مما أهلها لأن تكون مركزا للإشعاع الفكري في البلاد." **(زيدان زيدان، 2019: ص 361).**

يتكون الهيكل التنظيمي لجامعة يونسي في رئاسة الجامعة والهيئات المرتبطة بها، حيث يقع المنصب رئيس الجامعة في أعلى هرم الهيكل التنظيمي للجامعة، وهو المسؤول الأول عن الهيئات الأكاديمية، ومكتب التدقيق المالي.

تتكون هذه الهيئات في أعضاء منتخبين ومعنيين لفترة محدودة يمثلون كل من لهم مصلحة بالجامعة، بمعنى أن هناك التزام تام بمبدأ المشاركة دون اقصاء لأي طرف، كما يرتبط رئيس الجامعة بنائب له يخلفه في حالة غيابه.

يتضح من خلال تعرضنا لمكونات الهيكل التنظيمي لجامعات الحكومية والخاصة أن هناك تشابه وظيفي من الناحية الأكاديمية الإدارية، حيث تتوزع المسؤوليات وتحدد 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 التعلم، ألا أن الدولة أو وزارة تمنح الجامعات صلاحيات واسعة معززة بذلك مبدأ استقلالية الجامعات والاستقلالية 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 التي سمحت للجامعات الكورية بأن تتبوأ مراتب متقدمة في التصنيف العالمي.

من الملاحظ من خلال مراجعة نماذج حوكمة الجامعات في الدول المذكورة أنه ليس هناك تطابق كامل في نمط وشكل القرارات الإدارية الأكاديمية ولكن هنا شبه تشابه في أنظمة صنع القرار من حيث تعزيز الشراكة في صنع القرارات من خلال تفعيل أنظمة المجالس والهيئات القيادية المشتركة كما أن هناك أنظمة موحدة للمشاركة والمحاسبة وقياس الأداء والمراجعة الشاملة.

فجامعات هذه الدول تتعزز فيها الاستقلالية الأكاديمية مما يسمح لهذه الجامعات في توجيه البحث العلمي للأغراض التي خلق من أجلها والمساهمة في تحقيق التنمية البشرية والإدارية وخدمة مجتمعاتها. وارتباط الجامعات بالواقع والمساهمة في حل المشكلات التي تواجه الحكومات والمجتمعات.

جدلية العلاقة بين الجودة الشاملة وحوكمة الجامعات في التجارب الدولية

لقد تزايد الاهتمام العالمي بضرورة الاهتمام بجودة مخرجات التعليم العالي، وذلك لصلتها المباشرة والفعالة بتطوير وتحسين أداء الدولة والمجتمع، اذ تشكل نظم تحسين الجودة المدخل الرئيس لتحسين جودة العملية التعليمية، وتعمل على تحسينها بالاعتماد على تحقيق خضوع كامل لمتطلبات الاعتمادية ونيل الشهادة، وهذه غالبا ما تخضع لمتطلبات تقييم خارجي، دون الأخذ بالاعتبار أية عوامل أخرى تقع خارج هذه المتطلب. **(شلبي 2020 ص 36)**

وعليه فإن هذه الجودة المستهدفة لا تتحقق بتبني نظم تحسين الجودة في التعليم العالي فحسب، وإنما بضمان الالتزام بتنفيذ متطلبات هده النظم خططا وإجراءات، وهذا يتطلب توافر ثقافة شاملة للجودة، ونظم تحسين جودة التعليم العالي، وثقافة ولاء للمؤسسة التعليمية، والالتزام الذاتي بنظمها وتعليماتها، وهذه تضع أساس العلاقة الفاعلة والمنتجة بين حوكمة الجامعات ومتطلبات تنفيذ نظم تحسين الجودة في مؤسسات التعليم العالي، ويتطلب تحقيق هذه العلاقة الفاعلة: ممارسة فعالة للرقابة الشاملة، ومشاركة ومساءلة ذات مسحة قيمية وأخلاقية، ويمكن ضمان هذه الممارسات التي تعد من أساسيات حوكمة الجامعات، من خال وسائل متعددة منها) اختيار الاطار العام المناسب لضمان الجودة، والاداء المتعلق بالتمويل، وآليات السوق، ومشاركة أصحاب المصالح في هيئات الحوكمة، أو عندما يقدم الممثلين الخارجيين النصيحة والمساندة للمؤسسات ذات الصلة بالمجتمع، وتزويد الجمهور بالمعلومات المبنية على أساس نتائج مؤسسية. وفي النهاية فإن مكونات الحوكمة المعتمدة على سياسات تحسين الجودة والمصممة لتعزيز أداء منظومة التعليم العالي، والمعتمدة على الانتقال من النخبة إلى المشاركة الواسعة، تساهم في توجيه الإطار المشترك لحوكمة الجامعات ومعايير نظم تحسين الجودة نحو الانشطة التي تساهم بشكل واسع في تطوير الثقافة

الشاملة في الجامعة، وفي تكامل متطلبات تحسين الجودة التعليمية مع الخضوع للمعايير التي تساهم جميعا في إنجاز أهداف الجامعة وتوجهاتها المرغوبة.

وبالتوازي مع ما سبق، فإن البلدان محل الدراسة أنشأت نظم ضمان جودة تتكامل مع صيغ ومبادئ حوكمة الجامعات على المستويين الوطني والاقليمي، مؤكدة تشابك قضايا حوكمة الجامعات مع متطلبات الجودة) وتؤدي ترتيبات حوكمة الجامعات وقضاياها ذات الصلة بنظم تحسين الجودة في التعليم العالي، نفس الدور الذي يجعل من الجامعات أكثر فاعلية، إذ تركز مبادئ حوكمة الجامعات على توفير بيئة جديرة بالثقة بعيدة عن كل ما هو تنافسي، وتساهم في تنويع ثقافة الجامعات، فضلا عن هدفها الرئيس في توضيح الهياكل والاجراءات الملموسة، خاصة مجالس الادارة التي تبدو كأنها مصدر لمثل هده التنظيمات وتسلط قضايا حوكمة الجامعات الضوء بشكل قوي على عمليات التخطيط في أدلة الجودة، وعلى تنشئة ثقافة الجودة، وتهتم حوكمة الجامعات بالقواعد الاساسية الأفضل لإدارة الجامعة، في حين أن نظم الجودة تهتم بتحسين الإجراءات وهذه تعني وضع التوكيد على صياغة وتنفيذ رسالة الجامعة، ومشاركة أصحاب المصالح في إجراءات صنع القرار فضلا عن الاهتمام بالقيم الاخلاقية والشفافية. لهذا السبب فإن الخلاف بينهما أقل وضوحا في المحتوى إلا انه يظهر أكثر وضوحا في الدور الذي يؤديه أي منهما في التعليم العالي، معظم تنظيمات (ترتيبات) حوكمة الجامعات ذات طبيعة استشارية، تسمح للمؤسسة استخدامها وفقا للطريقة التي تعتقد أنها مناسبة ومتطلبات نظم تحسين الجودة ذات التي تعتقد أنها مناسبة، بمعنى آخر تمثل حوكمة الجامعات مدخلا يساعد على تقدم الجامعات دون إعاقة التنوع في التعليم العالي، من خلال التكامل بين ترتيبات حوكمة الجامعات ومتطلبات نظم تحسين الجودة، إذ إن حوكمة الجامعات تشكل نقطة البداية في اختيار التشريعات التي تجعل استقلالية الجامعة أكثر وضوحا وهي بذلك تساعد القادة الجدد في التعرف على مواقع الاستقلالية والمساءلة، وهي مفيدة أحيانا للقادة الحاليين بصفتها أدلة استرشاديه، تساعد نظم تحسين الجودة على وضع الاهداف الواضحة للتحسين المستمر والتي تؤدي دورا قويا في تحسين العملية التعليمية.

وتتصف نظم تحسين الجودة الجامعية في النماذج الرائدة بما يأتي

- يقع المنظور الاستراتيجي للجودة والخضوع للمعايير الملزمة للتعليم العالي في مستوى الادارة العليا لمؤسسات التعليم العالي، والتي تسمى مجازا (المستويات العليا للحوكمة مؤسسات التعليم العالي)
- يتم تنسيق جهود ضمان الجودة وتحسينها عن طريق المستويات الادارية العليا لمؤسسات التعليم العالي.
- تشكل النقاط المرجعية الخارجية الرئيسة ومقاييس المقارنة المرجعية لمؤسسات التعليم العالي الاساس لتطوير الخطط، والنظم، والسياسات، والعمليات، الممارسات والموارد والبرامج، وتتضمن النقاط المرجعية الرئيسة كل من التشريعات من (التشريعات، الإطار العام للقطاع، التوجيهات ومعايير الاعتمادية المهنية).
- مع ضرورة توافر نظم وخطط وسياسات وعمليات وبرامج وممارسات ودورات واضحة وشفافة في مجال التعليم العالي، بحيث يمكن الوصول إليها ورصدها وتنفيذها ومراجعتها وتحسينها بانتظام.
- توفير فرص المشاركة الداخلية والخارجية المناسبة من أجل الاحتفاظ بالجودة والمعايير، بالاستناد إلى التغذية الراجعة من الطلبة والخريجين وأرباب العمل، والموظفين وأصحاب المصالح الاخرين. **(شلبي 2020 ص 44)**

- مساعدة الطلبة والموظفين على ملاحقة تحقيق الجودة والمحافظة على المعايير، والتعامل مع جميع الطلبة الحاليين والمحتملين بطريقة عادلة ومنصفة، وتزويدهم بالمعلومات ذات الصلة بدراستهم أو أبحاثهم أو المتطلبات الجامعية الأخرى الحالية والمستقبلية بدقة وفي الوقت المناسب. إلا أن واقعية بعض النقاط المتعلقة بالتحسين الواردة أعلاه تتطلب دمج حوكمة الجامعات مع متطلبات عملية التحسين.
- بالاستفادة مما يأتي:
- تداخل الادارة مع حوكمة الجامعات في مؤسسات التعليم العالي في مجال تنفيذ السياسات، والصيغ الاولية للتعامل مع أدوات التنفيذ الجيدة لحوكمة الجامعات
- تكشف حوكمة الجامعات عن الاخطاء ومواقع الضعف في التخطيط وآليات التنفيذ الاداريين، بما يضمن استقامة العملية التعليمية وجودتها.
- وتعمل في جوهرها على ضبط توجهات مسارات الادارة نحو رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، وعلى ضمان حقوق أصحاب المصالح والمجتمع، من خلال آليات (المراقبة، والاستقلالية، والمساءلة، والمشاركة).
- ويتركز اهتمام الادارة في مؤسسات التعليم العالي حاليا على تحسين جودة المخرجات التعليمية، وعلى الالتزام بمتطلبات تنفيذ نظم ضمان الجودة، من أجل ترصين المستوى العلمي في مؤسسات التعليم الجامعي، وعلى تحفيز أصحاب المصالح والممولين على الاسهام في تطوير هذه المؤسسات.
- –وتؤدي المساءلة بشكل خاص دورا محوريا في ضبط الالتزام بسياسات ضمان الجودة المصممة لتحسين مستوى جودة منظومة التعليم العالي.
- من هنا يظهر الدور الرئيس لحوكمة الجامعات (ترتيبات وممارسات) في تفعيل تنفيذ متطلبات نظم تحسين الجودة، لأنها تساهم في تعزيز ثقافة الولاء للمؤسسة، والالتزام الذاتي بالأنظمة والتعليمات الادارية، وكشف ومعالجة النقاط الأخرى التي ال تغطيها متطلبات نظام ضمان الجودة. وهذا بدوره يساهم في تحسين أداء الجامعة أكاديميا ومؤسسيا.

الخاتمة.

تعد الجامعات في كافة أرجاء العالم من أهم ركائز التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفكرية ولعل ما يميز التقدم الحضاري والتطورات العلمية والتقنية هو ظهور الجامعات وتقدمها واهتمام الحكومات بها وذلك لدورها الفعال في بناء الإنسان والتنمية البشرية فأصبح الاهتمام بالجامعات ورعايتها من سلم الأوليات حتى لا تتراجع عن تحقيق أهدافها من خدمة مجتمعاتها، ونظراً لخصوصية الجامعة في تلك البلدان التي تناولها في هذه الدراسة لما تتميز به من استقلالية في الإدارة شؤونها الأكاديمية والإدارية والمالية، فقد أصبحت مطالبة 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 وبناء على دراستنا لموضوع حوكمة الجامعات يمكن استخلاص النتائج التالية:

النتائج:

– تتميز الجامعات محل الدراسة بسياسة فعالة للحوكمة والتمويل والقيادة، فضلا عن اعتمادها على نظام مؤسساتي واضح.

– يلاحظ في الجامعات العريقة محل الدراسة أن هناك التزام قوي لمبادئ الحوكمة من خلال السياق العام لهذه الجامعات ورسالتها وأهدافها وما تؤكد عليه من مشاركة الأطراف التي لها علاقة بها .

– تتمتع جامعات الحوكمة بمجال واسع من الاستقلالية الأكاديمية والإدارية والمالية.

– تلتزم الجامعات محل الدراسة بمنهج الشفافية والمحاسبة، وتخضع للمساءلة من جهات الاختصاص.

– هناك علاقة مباشرة بين الالتزام بمبادئ الحوكمة بين تحسين جودة مخرجات العملية التعليمية ليطابق مع سوق العمل .

– هناك العديد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق مبادئ الحوكمة الجامعات في البلدان العربية بسبب المناخ السياسي وغياب التشريعات الحكومية التي تشدد على الالتزام بمبادئ الحوكمة في إدارة الجامعات.

المراجع:

الدوريات العلمية المحكمة

1- الشباطات، محمد علي (2018) مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة ، **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث والتعليم العالي** 38 (2)، لسنة 2018، ص: 147-159.

2- ريم بنت ثابت محمد بن زيد القحطاني (2019) إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2023 **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد (3)، العدد (15)، يوليو 2019، ص: 51-79.

3- العامري ، محمد علي إبراهيم (2018) الحوكمة والمخاطرة السياسية إطار نظري معرفي مع تكييف مقياس عالمي لأغراض حوكمة الجامعات العربية – **مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعلم العالي** ، 38 (2)، 2018، ص: 37-52

4- الحدابي، داوود عبدالملك، العزيزي ، محمود عبده حسن (2019)، مستوى تطبيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الخاصة والحكومية ، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي**، المجلد الثاني عشر (39)، 2019

5- نائل ربابة (2019) الحوكمة وتطبيقاتها في الجامعات الحكومية: المملكة العربية السعودية نموذج تصورت للحوكمة ، **المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية** (MECS) العدد الخامس 2019.

6- ياسر عبدالرحمن (2018) الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي بين النظرية والتطبيق ، **مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات** المجلد الثامن ، العدد الثاني، ص: 184- 202.

7- ساوس الشيخ، منصور هواري، بن عياد محمد سمير (2019) الدور الوسيط للحوكمة في العلاقة بين تدقيق الجودة وضمان جودة التعليم العالي في الجزائر، **مجلة الاستراتيجية والتنمية**، المجلد التاسع ، العدد 03 مكرر، 336-356.

8- زيدان محمد ، زيدان عبدالرزاق (2019)، حوكمة الجامعات عرض نماذج جامعات رائدة، **مجلة البشائر** الاقتصادية ، المجلد الخامس ، العدد الثاني، 364- 346.

9- بن العارية حسين، بلبالي عبدالسلام، (2018)، حوكمة الجامعات : مدخل لإدارة ، الجزائر، نموذجاً. **مجلة البشائر الاقتصادية** المجلد الرابع العدد الاول

10- قراءات مختارة في التعليم الجامعي (1436) نماذج من نظم حوكمة مؤسسات التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية ، **النشرة العلمية**، مركز البحوث الدراسات في التعليم العالي ، العدد السادس، المملكة العربية السعودية، وزارة التعليم.

11- تماضر عبدالجبار (2019)، التعليم العالي في بريطانية، جامعة اكسفورد نموذجاً في الفترة من (1852-1996) دراسة تاريخية، **مجلة كلية التربية** ، جامعة واسط، العدد (37) ، الجزء الثاني ، 2019.

12 – مسلم علاوي شلبي، عبد الرضا ناصر محسن (2020) "تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. **المجلة العربية للإدارة** المجلد الاربعون، العدد الثاني – يونيو (حزيران).

المراجع الاجنبية

1- Abdelghani Remach (2019)"Changing University Goverance Paradigins inThe Midde East and North Africa: The UAE Example. TEM, Journal Vol , 8 Issus 3, August, 2019 p.1046: 1057.

2- Shakeela, Shah, Rafiqua A. Memon, lilahi Buxcopang. (2018) "Examining Deans, Perceptions: Roles and Challenges in Univesty Covernance Journal of Educational Research Dept of Education, IUB, Pakistan (Vol. 21 No, 2) 2018 .

3- Marie-Noelle Jubenot (2018) Changes in The Governance of French Universities The Annals of The University of Oradea Economic Sciences , Tom xxvll 2018, Issue .1- 439-449 .

4- Mariana Lupan, Ruxandra Bejinaru, (2019) Persb Ectives of University Governance for The Development of Entrebreneurship. The USE Annals of Economics and public Administration , Vol 19, Issue . 1(29) 74-81