

حوكمة الجامعات: بين المتطلبات و المعوقات University Governance: Between Requirements and Obstacles

د. الحاج عرابة

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة ورقلة - الجزائر

araba_1979@yahoo.fr

د. ليلى بن عيسى

أستاذ محاضر صنف "أ"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة بسكرة - الجزائر

leilabenaissa@ymail.com

الملخص:

إن الحديث عن الحوكمة لا يقتصر على قطاع دون غيره، وفي هذا السياق يمثل قطاع التعليم العالي أحد أبرز القطاعات التي تحتاج للأخذ بالسياسات الإصلاحية العملية والمدرسة، لمواجهة مختلف التحديات والصعوبات لاسيما في ظل تنامي الطلب على التعليم العالي من جهة وخصوصية التسيير في القطاع بطابعها العمومي من جهة أخرى. سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية عرض الإطار النظري للحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي، محاولين بذلك إبراز أهمية هذا التوجه، والمتطلبات اللازمة لتطبيقه والتحديات التي تعيق تكريسها بمنظوره الفعلي والمتكامل، لنحاول في الأخير تقديم مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاح: الحوكمة، التعليم العالي، الجامعة، المؤسسة

ABSTRACT:

The purpose of this study is the Governance of Universities, as a new approach aims at improving the performance of universities especially under the conditions that know the sector, such as the evolution of demand, and the method Management in the public sphere of the university institution. This diagnosis and the results it led us to formulate at the end of this work recommendations for an implementation of university governance in a more effective way.

Key Words: Governance, higher education, university, institution.

تمهيد:

تشهد بيئة الأعمال الوطنية و العالمية توجها نحو تبني مفهوم الحوكمة كجزء من برامج الإصلاح في كل دولة أو قطاع، وذلك بهدف تحسين الأداء بمختلف أبعاده على المستويين الكلي و الجزئي، ويعتبر قطاع التعليم العالي والجامعة على وجه الخصوص من بين أبرز القطاعات التي تواجه تحديات كبيرة على مختلف مستويات التسيير بها، سواء تعلق الأمر بالموارد البشري أو بالموردين المادي والمالي، وأمام هذا الطرح تجد الجامعة نفسها مجبرة لأن تكون أكثر مرونة للاستجابة لمختلف المتطلبات والتحديات.

وفي هذا السياق تعتبر الحوكمة أحد أبرز الآليات والاتجاهات الحديثة لمبادرات الإصلاح التي انتهجتها و تنتهجها العديد من الدول للنهوض بهذا القطاع وتفعيله، من خلال العمل على تكريس المبادئ المختلفة للحوكمة، إلا أن هذا تطبيق هذا الإصلاح تواجهه العديد من المعوقات أو التحديات.

إشكالية البحث:

من خلال هذه الورقة سنحاول توضيح ماهية الحوكمة الجامعية، وأسباب ظهور مفهوم الحوكمة في قطاع التعليم العالي، كما سنتطرق للتحديات التي تواجه الجامعة لتكريس هذا المفهوم، منطلقين لهذا الغرض من التساؤل التالي: ما هي متطلبات ومعوقات تطبيق الحوكمة في المؤسسات الجامعية؟

محاور البحث:

إن إجابتنا على هذا السؤال ستنم من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

- مفهوم حوكمة الجامعات؛
- أسباب ظهور حوكمة الجامعات و مبادئ تطبيقها؛
- نماذج حوكمة الشركات.
- تحديات تطبيق حوكمة الجامعات.
- نتائج وتوصيات.

أهمية وهدف البحث:

تتبع أهمية هذا البحث من أهمية الحركة الإصلاحية التي يشهدها العالم في مجال الإدارة و التسيير، بالتركيز على قطاع التعليم العالي الذي أضحى الحديث عن إصلاحه يمثل أحد التوجهات المهمة فيما يتعلق باقتصاديات التعليم، دون إغفال الدور الفعال للمؤسسة الجامعية في ظل التحديات التي تواجهها على مختلف الأصعدة، و ضرورة مسايرة هذه الأخيرة للتطورات التي يفرضها الواقع العلمي والعملية.

و يبرز هدف البحث في محاولتنا لتقديم دراسة نظرية عن مفهوم حوكمة الجامعات و خصوصية هذا المفهوم في قطاع التعليم العالي، و من ثم التعرف على التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي لتطبيقه.

وقد اعتمدنا لإنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذا النوع من الأبحاث والدراسات، وذلك بالاستعانة بالأدبيات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً / مفهوم حوكمة الجامعات ومتطلبات تطبيقه:

تشير الدراسات إلى أن أصول مفهوم "Governance" باللغة الإنجليزية تعود إلى علم إدارة الأعمال، حيث يرجع أول استخدام لهذا المصطلح إلى الاقتصادي الأمريكي Ronald Coase في مقال له سنة 1937 بعنوان "The Nature of the firme"، حيث يشير مفهوم الحكم حسب هذا الباحث إلى السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة ومختلف الأجهزة المكونة لها للوصول إلى تنسيق فعال يهدف إلى تنمية المؤسسة وتطويرها، وذلك بإعادة تنظيم وتسيير عمل المؤسسات.¹

وهو ما ساهم في ظهور مفهوم حكم المؤسسة أو حوكمة الشركات الذي تم تطويره في و.م.أ من خلال العمل على إيجاد تقنيات جديدة للتسيير يتم من خلالها التوفيق بين مصالح أصحاب الشركة، المساهمين، العملاء، والمحيط الخارجي (عموما).

بالنسبة لمفهوم حوكمة الشركات على مستوى الجامعات، فإن مفهوم الحوكمة قُدّم من منطلقات فكرية متباينة سنحاول عرض البعض منها.

ففي دراسة منشورة للمعهد الوطني للحوكمة لجامعة CANBERRA الأسترالية، يرى الكاتبان Marginson & Considine أن الحوكمة بالجامعة تتعلق بمنظومة معنية بتحديد القيم داخل الجامعة، فيما يتعلق بأنظمة صناعة القرار، تخصيص الموارد، المهام والأهداف، نماذج أنماط السلطة وتسلسلها الهرمي، والعلاقة بين الجامعة وباقي المؤسسات الأكاديمية المختلفة، بالهيئات الوصية بالمجتمع وسوق العمل.²

وفي تعريف آخر للحوكمة في الجامعة نجد: "هي ذلك التفاعل والتكامل القائم بين ثلاث قوى رئيسية هي الدولة، و قوى السوق و النخبة الأكاديمية".³

نلاحظ أن هذا التعريف لم يعطي توضيحاً لمضمون الحكم الراشد (الحوكمة) في الجامعة بقدر ما قُدّم الأطراف الفاعلة له في مؤسسات التعليم العالي وعلاقتها بالمحيط الخارجي.

إن الحديث عن تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي سواء العامة أو الخاصة يقوم على وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية وأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين، ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم.⁴

وقد عرفت A.Jaramillo: بأنها كيفية قيام الجامعات وأنظمة التعليم العالي بتحديد وتنفيذ أهدافها، إدارة مؤسساتها في الجوانب المادية، المالية، الموارد البشرية والبرامج الأكاديمية للطلاب ورصد إنجازاتها ومدى تحقيق أهدافها.⁵

من خلال التعاريف المعروضة يمكن القول أن الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي تتطلب ما يلي:

- مجموعة من الأنظمة الخاصة بالرقابة على أداء الجامعة بمختلف أبعاده الكمية والكيفية؛

- تنظيم للعلاقات بين المجالس العلمية داخل الجامعة بمختلف تدرجاتها، على مستوى الأقسام، الكليات أو على مستوى الجامعة ككل؛
- مجموعة من القواعد يتم بموجبها إدارة الجامعة والرقابة عليها وفق هيكل معين يتضمن توزيع الحقوق والواجبات فيما بين إدارة الجامعة والمجالس المذكورة، بما يضمن جودة مخرجات الجامعة؛
- إشراك جميع أطراف اتخاذ القرار سواء على مستوى القطاع ككل أو على مستوى مؤسسات التعليم العالي، بما يضمن الشفافية في العمل والمساءلة عن الأداء والنتائج، والمشاركة الفعالة لجميع الأطراف.

إذ يمكن القول أن عناصر الحكم الراشد بمؤسسات التعليم العالي تتمثل في كل الأفراد، المؤسسات، اللوائح، التنظيمات الآليات و القواعد التي تحدد أدوار مختلف الجهات الفاعلة في الجانب التسييري والبيداغوجي بمؤسسات التعليم العالي، التي تتمثل بمعنى آخر في المحيط الداخلي والخارجي لهذه المؤسسات، حيث يتمثل الفواعل الداخليين في الطلبة، الهيئة التدريسية والإدارية (من أساتذة، مسؤولين وموظفين) بالإضافة إلى الهيئات النقابية و التنظيمات الطلابية. في ما يتمثل الفواعل الخارجيين في الهيئات الحكومية (كالوزارة الوصية)، والمحيط الاقتصادي (كالمؤسسات الاقتصادية المكونة لسوق العمل)، المحيط الاجتماعي ممثلا في مؤسسات المجتمع المدني.

ثانيا/ أسباب ظهور الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي ومبادئها:

1/ أسباب الظهور:

في دراسة للباحثين أحمد محمد أحمد بقرعان وعبد الله علي القرشي فإن أسباب الاهتمام بالحوكمة على مستوى قطاع التعليم العالي مردها إلى جملة من الأسباب التي تواجه هذا الأخيرة لا سيما في الدول العربية والتي من ضمنها:⁶

- زيادة الضغوط على مؤسسات التعليم العالي مع تنامي الطلب الاجتماعي على التعليم العالي والمرتبطة بزيادة النمو السكاني، لاسيما مع عدم إمكانية تلبية الطلب لجميع المتقدمين نتيجة للطاقة الاستيعابية المحدودة؛
- ظهور أنواع جديدة من التعليم واردة من مؤسسات تعليمية مختلفة سواء الحكومية أو الخاصة، يمكن بسبب تأثير تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و ما صاحبها من ظهور أنماط جديدة في التعليم، كالتعليم المفتوح والتعليم عن بعد؛
- تزايد الطابع الدولي للتعليم العالي و وزيادة المنافسة بشكل كبير؛
- زيادة أهمية آليات صنع القرار في الأمور الإدارية والأكاديمية؛
- ضعف البنى البحثية وقلة فرص البحث العلمي؛
- ضعف ثقافة البحث العلمي لدى مؤسسات القطاع العام والخاص؛
- ضعف الصلة بين المشاريع البحثية الجارية في الجامعات، وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية وقضايا القطاعات الإنتاجية؛

- انتقال النماذج الإدارية الموجودة في أغلب الجامعات على المستوى الدولي، من النماذج الإدارية التقليدية إلى نماذج إدارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين؛
- ظهور منتجين جدد للخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى توسع نشاط تأثير التنظيمات الطلابية و نقابات الأساتذة.

2/ مبادئ حوكمة الجامعات:

لا يرتبط تسيير التعليم العالي بالعمل على الوفاء بألويات الحكومة والتزام مؤسسات التعليم بتطبيق إستراتيجية القطاع المرسومة فقط، وإنما يشمل أيضا التسيير الرامي إلى الاستجابة للمصلحة العامة الأوسع نطاقا والأطول أجلا.

ففي التعليم العالي، يأخذ مفهوم الحوكمة أبعاداً متعددة ومختلفة من أبعاد المؤسسة، فيما يتعلق بكيفية ممارستها للسلطة، و سيرة منظومة الاتصال بمختلف الفواعل المكونين لهذه المنظومة، و نقصد بذلك الفواعل الداخليين الممثلين في الطلاب وأعضاء هيئة التدريس و الهيئة الإدارية، و كذا دور مجلس إدارة الجامعة ورئيس الجامعة، مجالس إدارة الكليات والأقسام ورؤساء الأقسام والعمداء وهيكلية مشاركتهم في كيفية اتخاذها للقرارات، وكيفية تفويض المسؤولية عن القرارات والإجراءات الداخلية، ومدى قيامها بذلك. كما يتضمن هيكل الحوكمة في هذا الإطار، طريقة تحديد و تطبيق القواعد الإجرائية والتأديبية، وسياسات تخصيص الموارد، وترتيبات إدارة الأداء والمتابعة وإعداد التقارير. بالإضافة إلى الفواعل الداخليين تتحدد الحوكمة في الجامعات بالفواعل الخارجيين الممثلين في مختلف هيئات المجتمع المدني ومؤسسات سوق العمل.

وفي دراسة للبنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، فإن الحديث عن أكبر فعالية لتطبيق الحوكمة وفعالية قطاع التعليم العالي لا يمكن أن ينأى إلا عند إعطاء مبدأ الاستقلالية نصيبا وافرا من الاهتمام والدراسة، وتُفرّق الدراسة هنا بين نوعين من الاستقلالية فهناك الاستقلال "الموضوعي" والاستقلال "الإجرائي"⁷ أما الاستقلال الموضوعي فيشير إلى سلطة المؤسسات على تحديد سياسة أكاديمية وبحثية تتضمن ما تدرسه وكيفية تدريسه، ومن تقبلهم كطلاب، ومن توظيفهم وترقيهم في المناصب الأكاديمية، وما تبحث فيه وما تنشره، وما تمنحه من درجات علمية.

وأما الاستقلال الإجرائي، فيشير إلى سلطة المؤسسات في المجالات غير الأكاديمية أساساً، مثل زيادة الدخل وإدارة النفقات، والتعيينات غير الأكاديمية، والمشتريات، وإبرام العقود. ويتضمن الاستقلال الإجرائي حرية المؤسسة في إدارة شؤونها الإدارية، وتوسيع نطاق الموارد المالية المتاحة لها بطريقة حذرة لتحقيق أولوياتها.

على مدى العقدين الماضيين في البلدان الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي وفي بلدان أخرى، حدثت الإصلاحات في حوكمة التعليم العالي في سياق تغيرات عامة في إدارة القطاع العام، فقد تأثرت إصلاحات التعليم العالي في اليابان، وكوريا، وأستراليا، وبريطانيا، ونيوزيلندا، وإندونيسيا، ودول أخرى، تأثراً بالغاً ببرامج شاملة لإصلاح القطاع العام وقد كان الاتجاه السائد هو اعتماد نموذج "الإدارة العامة الجديدة The New Public Management" في برامج إصلاح الخدمة العامة والتعليم العالي، وفي هذا السياق يرى فيرلي Ferlie أن المنظور الجديد لفعالية التسيير بمنظمات الخدمة العامة بما فيها مؤسسات التعليم العالي، يمكن أن ينظر له في

سياق الحوكمة أو الحكم الراشد بأنه "العمل على توفير الأدوات، الترتيبات و الإجراءات المؤسسية التي تسعى إلى حوكمة السلوكيات التنظيمية والأكاديمية داخل مؤسسات التعليم العالي".⁸

وتتفق معظم الدراسات في مبادئ الحكم الراشد بمؤسسات التعليم العالي حيث تحددها فيما يلي:⁹

- وجود رؤية إستراتيجية واضحة لمؤسسة التعليم العالي تراعي بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية؛
- التوزيع المتوازن للمسؤوليات بين مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمستفيدين، بما يضمن الكفاءة والفعالية في الأداء؛
- الشفافية والإفصاح الكافي عن أداء المؤسسة المالي وغير المالي؛
- وجود نظام متكامل للمحاسبة والمساءلة مع تطبيقه على جميع متخذي القرار؛
- أنظمة وسياسات وإجراءات المؤسسة المطبقة بما يضمن السلاسة والتجاوب السريع عند التعامل معها، إضافة إلى التفاعل مع قضايا المجتمع ذات العلاقة بنشاط المؤسسة.
- العدالة و المساواة؛
- المشاركة في اتخاذ القرار بين جميع الأطراف الفاعلة في المنظومة الجامعية؛
- أن يحترم القانون من حيث ضرورة توضيح الواجبات و الحقوق لجميع المساهمين في سير النشاط.

ثالثاً/ نماذج حوكمة الجامعات:

على غرار المفاهيم و الآليات الجديدة للإصلاح الإداري حدد الباحثون نماذج مختلفة للحوكمة في الجامعات، يختلف كل نموذج عن غيره من حيث نمط التحليل والتركيب، وفي هذا الإطار نجد نماذج عديدة للحوكمة الجامعية تتفاوت حسب أبعاد سوسولوجية سياسية وإقتصادية وفي هذا السياق قدم تركمان (2008) في دراسة له¹⁰ أربع نماذج للحوكمة الجامعية بعد دراسة وتحليل لواقع الحوكمة في الجامعات البريطانية، الأسترالية و الأمريكية، ويرى الباحث في هذا الإطار أن ممارسات الحوكمة الجامعية في هذه الدول تتسم بأكثر حرية واستقلالية عن التوجيه الحكومي، عكس الدول الأوروبية التي يزيد فيها التدخل الحكومي في مجال تسيير وحوكمة المؤسسات الجامعية، وقد قام تركمان باقتراح أربعة نماذج للحوكمة هي:

- النموذج الأكاديمي **Academic Model**: هو نموذج يقدم مجالاً أوسع للهيئة الأكاديمية ممثلة بالأساتذة والإداريين للمشاركة في اتخاذ القرار، وفي التسيير العام لشؤون الجامعة من خلال تمثيل واسع وفعال للموظفين الأكاديميين في مجالس الإدارة و المجالس الحاكمة بصورة عامة. وهو ما يمنح الهيئة الأكاديمية التمثيل الأوسع والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار، ولعل أكثر الجامعات استخداماً لهذا النموذج هي جامعة أكسفورد.
- نموذج الشركات **Corporate Model**: يسود هذا النموذج في كل من أستراليا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة، وقد ظهر هذا النموذج استجابة للآزمات المالية التي أثرت على أداء إدارة الجامعات في الدول المذكورة. وهو يقوم على تطبيق المبادئ الأساسية لحوكمة الشركات، خاصة منها ما يتعلق بالجانب المالي كالمسائلة المالية والمحاسبة.
- نموذج الأمناء **The Trustee Model** و نموذج أصحاب المصالح **The Stakeholder Model**¹¹: يمنح نموذج الحوكمة من خلال الأمناء فرصة مشاركة بعض الأعضاء غير المنتخبين داخل المؤسسة في

مجلس الأمناء، الذي من أهم مهامه القيام بواجب الأمانة و أخرى تتعلق بحماية المصالح من التضارب. في حين يرتبط نموذج أصحاب المصالح بإسناد الحوكمة إلى مجموعة كبيرة من أصحاب المصلحة بما في ذلك الطلبة، الموظفون، الأكاديميون، الخريجون، الشركات الداعمة، الحوكمة والمجتمع المحلي.

رابعاً/ تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي:

قبل الحديث عن تحديات تطبيق الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي، لا بد من أن نقف عند التحديات العامة التي تواجه أنظمة التعليم العالي بصورة عامة، لاسيما في الدول النامية، والدول العربية حيث تواجه أنظمة التعليم العالي ثلاث تحديات رئيسية تتمثل في:¹²

- ضرورة حصول الشباب على المهارات المطلوبة في سوق العمل: فقد أصبح التكوين في التعليم العالي يتطلب ضرورة مواكبة متطلبات سوق العمل لضمان توظيف فعال للمهارات التي تنتجها المؤسسات الجامعية على اختلاف هيكلتها، وهو الأمر الذي أصبحت تسايره وتعمل به جميع الدول، حيث أصبحت الثنائية جامعة/مؤسسات بمثابة نظام مفتوح يوافق رسم و تحديد مخرجاته مع شروط و متطلبات مدخلاته؛
- ضرورة تحسين إمكانية الحصول على خدمات جيدة النوعية في هذه المؤسسات: لاسيما مع ما فرضته العولمة والتحرر التكنولوجي على مستوى العالم، فقد أصبح طالب الخدمة من المؤسسة الجامعية يبني عملية اتخاذ لقرار التكوين واختيار مؤسسة التكوين بناء على معايير مرسومة و مدروسة وفقا لعملية تحليل مقارن بين مستويات تقديم الخدمة بين مختلف المؤسسات الجامعية المتاحة التكوين فيها، و هو ما يجعل في نهاية المطاف فعالية وجودة التكوين أو الأداء بمختلف مفاهيمه في المؤسسة الجامعية هو المعيار الحاسم في اختيار الطالب الذي يمثل الزبون الرئيسي للجامعة من منظور المفهوم الجديد للخدمة العمومية؛
- البحث عن مصادر تمويل جديدة لمواجهة الطلب المتزايد من الطلاب: يعتبر التمويل حجما ومصدرا وآلية من أعقد المشكلات التي تواجه النشاط التعليمي الجامعي لاسيما في الدول النامية، إذ أن مراحل الإنفاق على التعليم العالي من طرف الحكومات عرفت العديد من الضغوطات التي أثرت بشكل كبير على مخصصات التمويل، لكونه منظومة فرعية تؤثر وتتأثر بالمنظومة الكلية بمختلف عواملها الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية أو التربوية، وبالنظر إلى تزايد عدد الطلاب على مختلف المستويات، لا بد للمؤسسات الجامعية من البحث على مصادر جديدة للتمويل، تجعلها قادرة على تغطية المتطلبات المتزايدة بكفاءة وفعالية. و هذا ما هو معمول به في الدول المتقدمة فلم يعد التمويل قائما على الاعتماد الكامل على الدولة وما تخصصه من اعتمادات مالية لسد حاجيات الجامعة المالية، بل أصبحت إدارة الجامعة مسئولة عن تنويع و تنمية مصادر التمويل الخاص بها، كما أصبحت الجامعات تحاول تنفيذ مختلف أنشطتها بأقل تكلفة ممكنة و ذلك من خلال حسن استغلال وتوظيف الموارد وفقا لما لمتطلبات اقتصاد المعارف الذي لا يمكن تجاهله عند تحليل وتحديد منظومة التسيير و التأطير في المؤسسات الجامعية.¹³

على غرار هذه التحديات المتعلقة بمؤسسات التعليم العالي بصورة عامة، يشهد تكريس الحوكمة العديد من التحديات التي تجعل من نجاح الحوكمة في الجامعات أمراً صعب المنال لا سيما في الدول النامية، ولعل من أبرز هذه التحديات نذكر: ¹⁴

- المناخ السياسي والقانوني العام: يؤثر المناخ السياسي الذي تعيشه الدول النامية على توجهات وقدرات أعضاء الأسرة الجامعية، مما يزرع الإحباط والشك في القدرة على إحداث التغيير. ضف إلى ذلك غياب قوانين خاصة بالتعليم العالي، فالمنظومة العامة للدول النامية لا تتلاءم والتطور الحالي للجامعات في العالم نظراً لأوضاعها الخاصة، وغياب قوانين مرنة تتماشى ومعطيات الحكم الراشد، وهو ما يفسره التحدي الموالي؛ ¹⁵
- هيمنة الجانب السياسي والإيديولوجي على الجانب العلمي والموضوعي على مستوى إصلاحات التعليم العالي: و يظهر هذا من خلال غياب مبدأ المشاركة في مجال التسيير لمختلف أعضاء الأسرة الجامعية وعدم إشراكها في اتخاذ القرار وطرح الأفكار والتعبير عن الآراء بكل حرية، وهو ما يؤثر على إمكانية تسيير الجامعة وفق مبادئ الحوكمة؛
- غياب ثقافة الإبداع وتبني التغيير لدى أفراد المنظومة المجتمعية سواء ما تعلق منها بالطالب أو الأستاذ: حيث تشير مختلف الدراسات الاستطلاعية في هذا السياق إلى غياب المبادئ الخاصة بالحوكمة خاصة ما يتعلق منها بالشفافية، المساواة، ومشاركة أصحاب المصالح في صنع القرار، وذلك بسبب تأثير وانتشار الثقافة السلبية المكتسبة من التركيبة السوسولوجية للبنية المجتمعية، والمتمثلة في ثقافة العزوف عن التغيير والإبداع وعدم الثقة في إمكانية التغيير بأشكاله المختلفة، هذه الثقافة أخذت الاستحواذ الكامل على توجهات و تفكير الطلاب عبر مختلف سيرورة حياتهم التعليمية من المتوسط إلى الجامعة، والأسلوب نفسه تخضع له علاقة الأستاذ مع المستويات الإدارية العليا، مما يجعل من الجامعة مؤسسة بيروقراطية تفتقر لأهم مبادئ الديمقراطية ممثلة في المشاركة في اتخاذ القرار و المحاسبة والمسائلة بصيغتها العكسية، أي من الموظف إلى المسئول، إذ لا يحق لمن هو أدنى في التدرج الإداري أن يناقش قرارات المستويات العليا.

إن الحديث عن معوقات و تحديات تطبيق الحوكمة لاسيما في الدول النامية يعتبر موضوعاً واسعاً وشائكاً، إذ لا يمكن النظر له من زاوية واحدة بل له العديد من الزوايا و الأبعاد التي يمكن أن يعالج على أساسها. إذ يمكن أن ينظر للتحديات على مستوى الطالب والهيئة التدريسية وكذا المجتمع، ففي هذا السياق يمكن أن نشير إلى النقاط التالية:

- ضعف مستوى الرقابة على الأداء في جانبه الإداري و البيداغوجي: حيث تفتقر مؤسسات التعليم العالي إلى الممارسة الفعلية لوظيفة الرقابة بمختلف حيثياتها، وهو ما يفسر غياب المعايير الموضوعية والمدروسة لقياس الأداء البيداغوجي للأستاذ، أو الإداري المتعلق بالموظفين الإداريين؛
- نقص في التركيبة العامة لتخصصات الهيئة التدريسية: حيث تشهد مختلف التخصصات الموجودة بالمؤسسات الجامعية تفاوتاً في أعداد الهيئة التدريسية، حيث قد نجد فائضاً في البعض منها وعجزاً في البعض الآخر؛

- الاهتمام بالكم على حساب الكيف: حيث تسجل أعداد كبيرة من الشهادات الممنوحة لخريجي الجامعات، مقارنة بتسجيل ضعف في المستوى الأكاديمي لهذه الفئة.

الخلاصة:

لقد توصلنا من خلال هذا البحث واستنادا للقراءات الأدبية المتعلقة بموضوع حوكمة الجامعات، إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكرها فيما يلي:

- تمثل حوكمة المؤسسات آلية من الآليات المبتكرة للإصلاح الإداري؛
 - تعتبر الحوكمة الجامعية مفهوما حديث التطبيق نسبيا، وتتجلى أهميته من خلال العمل على تطبيق جميع مبادئه، ومنح الأهمية والمشاركة في اتخاذ القرار للمختلف الأطراف الفاعلة فيه؛
 - تقسم الأطراف الفاعلة في الحوكمة الجامعية إلى طرفين داخلي وخارجي، و هي بذلك تأخذ بعدا أكبر من حوكمة الشركات؛
 - لعل من بين أبرز متطلبات تطبيق الحوكمة في الجامعات هو توفير الأرضية التنظيمية و التشريعية الملائمة لذلك، و العمل على تغيير الذهنيات نحو الأخذ بمختلف مبادئ الحوكمة كالشفافية، المسائلة والعدالة...إلخ.
 - هناك العديد من العقبات التي تواجه تطبيق الحوكمة الجامعية بفعالية، يمكن أن ينظر إليها من زوايا مختلفة على المستوى الكلي وكذا الجزئي فمنها ما يتعلق بمحور التمويل ومنها ما يتعلق بمحور التكوين.
- على ضوء هذه النتائج سنحاول تقديم بعض التوصيات والتي نورد أهمها فيما يلي:
- العمل على توفير الإطار التشريعي والتنظيمي الذي يهيئ الأرضية الملائمة لتطبيق الحوكمة على مستوى مؤسسات التعليم العالي؛
 - تحويل الاهتمام داخل المؤسسة الجامعية من المراحل الإجرائية لعملية التسيير، إلى المراحل العملية ومقارنة النتائج بالأهداف؛
 - العمل على تكريس مبدأ المشاركة والمسائلة لاسيما في جانبها المالي، وفتح المجال للفاعلين في المنظومة الجامعية للمشاركة في عمليات صنع القرار؛
 - في إطار الانفتاح والعولمة التي تشهدها جميع القطاعات، فإن مؤسسات التعليم العالي مدعوة للاهتمام بزبائنها (الطلبة) من حيث الاستجابة إلى احتياجاتهم بشكل أفضل، وذلك تحسبا للمنافسة المرتقبة على المستوى الدولي وحتى الوطني والمحلي مستقبلا.

الهوامش والمراجع:

- ¹ Carlos MILANI et Autres, *Démocratie et Gouvernance Mondiale, Quelles Régulations pour XXI siècle*, PARIS, ED Karthala, 2003, p276.
- ² MEREDITH Edwards, *University governance: A mapping and some issues*, 2002, pp. 4-5, sur le site: <http://www.atem.org.au/downloads/pdf/Governance.pdf>
- ³ ماجد محمد الفراء، مفهوم الحوكمة وسبل تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي، ورقة بحثية مقدمة لليوم الدراسي حول حوكمة مؤسسات التعليم العالي، هيئة الاعتماد و الجودة لمؤسسات التعليم العالي، وزارة التربية و التعليم العالي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 5.
- ⁴ John V Lombardi and Others, *University: Organization Governance and Competitiveness*, The Top American Research universities, University Performance, August, 2002 pp3-13.
- ⁵ Adriana Jaramillo, *Benchmarking University Governance*, The World Bank MENA Region OECD-IMHE, General Conference, Paris, September 17, 2012, p3.
- ⁶ أحمد محمد أحمد بركة و عبد الله علي القرشي: *حوكمة الجامعات ودورها في مواجهة التحديات*، مداخلة في المؤتمر العلمي الدولي حول عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 11.
- ⁷ البنك الدولي و منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، *مراجعة لسياسات التعليم الوطنية: التعليم العالي في مصر، 2010*، متوفر على الموقع www.sourceoecd.org/education/9789264077232
- ⁸ Ferlie, E, and Others, *the New Public Management in Action*. Oxford: Oxford University Press, 1996, p p 38-40.
- ⁹ ماجد محمد الفراء، مرجع سابق، ص ص 6-11 و:
- Adriana Jaramillo: *Benchmarking University Governance*: Op.Cit, p6.
- ¹⁰ L. Trakman, *Modelling University Governance*, University of New South Wales, 2008, P63.
- ¹¹ أحمد محمد أحمد بركة و عبد الله علي القرشي: مرجع سابق، ص ص 16-17.
- ¹² Adriana JARAMILLO et Thomas MELONIO, *Enseignement Supérieur au Moyen-Orient et en Afrique du Nord: Atteindre la Visibilité Financière tout en en visant l'excellence*, The World Bank MENA, Région OECD-IMHE General Conférence, Aout 2011, Paris, p6.
- ¹³ Eric MARTIN- Maxime OUELLET, *La Gouvernance Des Universités Dans L'Economie de Savoie: Rapport De Recherche*, institut de recherche et d'informations socio-économiques, QUÉBEC, Canada, mai 2010, p 12.
- ¹⁴ إسماعيل سراج الدين:، *حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي في مصر*، مكتبة الإسكندرية، مصر، 2009، ص ص 8-12.
- ¹⁵ محمد بوقشور، *التعليم الجامعي والحكم الراشد في الجزائر*، الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، ج، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2007، 261.